TESIS DOCTORAL

FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO.

ESPECIAL CONSIDERACIÓN DEL ÁMBITO DE OPERACIONES

Gabriel Suyo Cruz

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

SANTIAGO DE COMPOSTELA
2014

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

TESIS DOCTORAL

FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO.

ESPECIAL CONSIDERACIÓN DEL ÁMBITO DE OPERACIONES

Fdo._____

Gabriel Suyo Cruz

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

SANTIAGO DE COMPOSTELA
2014

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

AUTORIZACIÓN DO DIRECTOR DA TESE

D. Juan Luis Castromán Diz

Profesor do Departamento de Organización de Empresas e Comercialización

Como Director/a/es/as da Tese de Doutoramento titulada « FACTORES DE ÉXITO

DE LAS EMPRESAS GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO. ESPECIAL CONSIDERACIÓN DEL ÁMBITO DE OPERACIONES»

Presentada por D. Gabriel Suyo Cruz

Alumno do Programa de Doutoramento en Dirección de Empresas (código D3081V01)

Autoriza a presentación da tese indicada, considerando que reúne os requisitos esixidos no artigo 34 do regulamento de Estudos de Doutoramento, e que como Director da mesma non incurre nas causas de abstención establecidas na lei 30/1992.

Asdo. Juan Luis Castromán Diz

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

AGRADECIMIENTOS

Mi especial reconocimiento al *Dr. D. Juan Luis Castromán Diz*, quien gracias a sus conocimientos, consejos y alientos, ha contribuido a mi formación personal y profesional, sobre todo, al desarrollo de la presente tesis, por creer en mí, por la paciencia y dedicación que me ha brindado para realizar este trabajo; siempre minucioso y claro en sus lecturas. Mi agradecimiento al *Dr. D. Justino Bastidas Calvo*, por la lectura de la tesis y sus observaciones pertinentes. Igualmente, expreso mi gratitud al *Dr. D. Emilio Ruzo Sanmartín*, por sus valiosos consejos que ha contribuido a mejorar este trabajo. Al *Dr. D. Eduardo Pis Sánchez*, por su desinteresada ayuda en la aplicación de las técnicas estadísticas. A mis amigos (as), Valente Molina (Universidad de Granada – España), Cerapio Quintanilla Cóndor, y Raúl Abarca Astete, por sus valiosas colaboraciones durante el proceso de trabajo.

A *ERASMUS MUNDUS Lote 18*, por haber hecho posible que el desarrollo de la investigación haya sido realizado en la Universidad de Santiago de Compostela.

A mis compañeros de doctorando, amigos y colegas con quienes comparto su amistad, y sin los cuales estos años de doctorando hubieran sido un camino aún más difícil de cursar. A la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – Perú, por la confianza depositada en mi desde que egresé de mi carrera profesional, gracias por su apoyo y por incentivarme a seguir con mi desarrollo profesional lejos de mi país.

Mi gratitud especial a *D. Severino Lavandeira Rey*, por su apoyo incondicional como amigo, durante esta larga etapa de tesis, y sólo puedo tener palabras de agradecimiento.

Por último, a mi familia, a mis padres y en especial a mi esposa *María Dolores Velasco Palacios* y a mi hijo *Frank Jair*, quienes supieron apoyarme a la distancia, gracias por darme ánimo, compresión y sobre todo por estar a mi lado siempre que le he necesitado. Gracias por apoyarme.

El autor.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del sector hotelero tienen gran relevancia para el desarrollo económico de muchos países. En este sentido, consideramos importante contribuir al desarrollo del turismo a través del estudio de la aportación del área de operaciones a la ventaja competitiva y al éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero. La Teoría de Recursos y Capacidades ha puesto de relieve la importancia y la valoración de los activos tangibles e intangibles como fuente de ventaja competitiva. De esta perspectiva, planteamos el siguiente problema: ¿Cuáles son los factores del área operativa determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero?. El objetivo principal del presente estudio es identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área de operaciones, y aclarar en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero. El estudio ha sido realizado mediante una encuesta presentada a una muestra de 90 Pymes de la Comunidad Autónoma de Galicia–España. En cuanto a los constructos del modelo, se utilizaron las siguientes variables: factores relevantes del entorno intra-empresa del área de operaciones, áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones, competencias distintivas del área de operaciones, y resultados que muestran el éxito competitivo. Los resultados más relevantes de la investigación indican que de las competencias distintivas del ámbito de operaciones, sólo dos de ellas acontecen en ventajas competitivas que conducen al éxito, en las cuatro dimensiones planteadas, de las Pymes gallegas del sector hotelero: "clientes satisfechos", y "calidad del servicio de reservas". Adicionalmente se encontraron tres grupos claramente diferenciados: el *clúster* 1, integra al grupo de las Pymes del sector hotelero *con mayor competencia distintiva en* "productividad", el *clúster* 3, al grupo de las Pymes del sector hotelero con *mayor competencia distintiva en* "clientes satisfechos". Finalmente, el *clúster* 2, acoge a los establecimientos de las Pymes del sector hotelero *con mayor competencia distintiva en* "calidad del servicio de reservas".

Palabras clave: competitividad, competencias distintivas, Pymes hoteleras, dirección de operaciones, factores clave del éxito.

ABSTRACT

Small and medium enterprises (SMEs) in the hotel industry have great importance for the economic development of many countries. In this context, we consider important to contribute to tourism development through the study of the contribution of the area of operations to competitive advantage and competitive success of the hotel industry Galician SMEs. The Resource Based Theory has highlighted the importance and value of tangible and intangible assets as a source of competitive advantage. From this perspective, we pose the following problem: What are the factors determining the operational area of the competitive success of the hotel industry Galician SMEs?. The main objective of this study is to identify and evaluate the importance of management factors of the area of operations, and clarify how they are affecting the competitive success of the hotel industry Galician SMEs. The study was conducted using a survey presented to a sample of 90 SMEs in the Galicia-Spain. Environmental factors relevant intra-area company operations, decision areas and competitive priorities in the field of operations, distinctive competencies in the area of operations and results showing success: As for the constructs of the model, the following variables were used competitive. The main results of the investigation indicate that the distinctive competencies in the field of operations, only two of them occur in competitive advantages that lead to success, raised four dimensions, SME hotel sector Galician "satisfied customers" and "quality of service reservation." Cluster 1 joined the group SME hotel sector most distinctive competence in "productivity", the cluster 3 group SME hotel sector most distinctive competence "satisfied customers: In addition, three distinct groups were found ". Finally, the cluster 2 welcomes local SME hotel sector most distinctive competence in "quality of service reservation."

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantages, Hotel SMEs Management, Operations Management, Key Success Factors.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 3

1. CAPÍTULO I: EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 13

1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN 13
1.2 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN 36
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 39
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 40
1.5 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 43
1.5.1 La capacidad competitiva de las Pymes 43
1.5.2 Pymes y sector hotelero de Galicia 50
1.5.3 Prioridades competitivas de naturaleza operativa en el sector hotelero 57

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 63

2.1 DESARROLLO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN 63
2.2 PARADIGMA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL 88
2.2.1 Enfoque de la organización industrial 88
2.2.2 Modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores al promedio 93
2.2.3 Modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores basado en los recursos 96
2.3 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES 98
2.3.1 La teoría de los recursos y capacidades de la empresa 98
2.3.2 Identificación de los recursos y capacidades de la empresa 99
2.3.3 Características de los recursos y capacidades 112
2.3.4 Los Recursos y Capacidades y la Estrategia Competitiva 121
2.4 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS 126

3. CAPÍTULO III: CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES 139

3.1 EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS: PYMES 140
3.1.1 Conceptualización 140
3.1.2 Caracterización 145
3.1.3 Importancia 147
3.2 LAS PYMES EN EL SECTOR HOTELERO 155
3.2.1 El sector turístico 155
3.2.2 Establecimientos hoteleros 166
3.3 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA 202
3.3.1 Marco estratégico 202
3.3.2 La Ventaja competitiva y su sustentabilidad 212
3.4 EL ÁMBITO DE OPERACIONES EN LA EMPRESA HOTELERA 219
3.4.1 La dirección estratégica de operaciones 224
3.4.2 Prioridades competitivas. Competencias, recursos y capacidades 237
3.4.3 Áreas de decisión 246

4. CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA 255

4.1 LAS EMPRESAS HOTELERAS OBJETO DE ESTUDIO 255
4.2 MODELO TEÓRICO Y SUS RELACIONES 260
4.2.1 Influencias en el área de operaciones de las demás áreas funcionales 261
4.2.2 Aportación del área de operaciones al éxito competitivo 269
4.2.3 La toma de decisiones en el ámbito de operaciones 278
4.2.4 Resumen del modelo propuesto 295
4.3 OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 296
4.3.1 Objetivos de carácter teórico 297
4.3.2 Objetivos de carácter empírico 298
4.4 FASES DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 305
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA 307
4.5.1 Población y unidades de análisis 307
4.5.2 Determinación de la muestra y estimación de su representatividad 309
4.6 FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS 319
4.7 LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO 321
4.8 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO 331
4.9 CODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES 333

4.10 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 340

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS 353

5.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 354
5.1.1 Características demográficas de las Pymes del sector hotelero 354
5.1.2 Características demográficas de los profesionales encuestados 365
5.1.3 Los empleados de las Pymes del sector hotelero 369
5.1.4 Ventas anuales de las Pymes 373
5.2 ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO DE LOS CONSTRUCTOS DEL MODELO 375
5.2.1 Análisis de fiabilidad y simplificación de las escalas de medición 375
5.2.2 Factores relevantes del entorno intra-empresa 377
5.2.3 Áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones 394
5.2.4 Competencias distintivas del ámbito de operaciones 401
5.2.5 Resultados que muestran el éxito competitivo 408
5.3 PROPUESTA DE UN MODELO CAUSAL DE LA INFLUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁMBITO DE OPERACIONES EN EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 413
5.3.1 Análisis de regresión del efecto del entorno intra-empresa en la toma de decisiones en el ámbito de operaciones 414
5.3.2 Influencia de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero, en sus competencias distintivas 427
5.3.3 Análisis de regresión de las áreas de decisión y las competencias distintivas 442
5.3.4 Análisis de regresión del efecto de las competencias distintivas en el éxito competitivo 458
5.4 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 473
5.4.1 Clasificación atendiendo a sus competencias distintivas 473
5.4.2 Diferencias significativas entre los tres grupos 482
5.4.3 Perfiles descriptivos de los clústeres obtenidos 487
5.4.4 Análisis de los efectos de las competencias distintivas de operaciones, en los resultados de cada clúster 492
5.5 ESTIMACIÓN DEL ANÁLISIS CAUSAL 501

6. CONCLUSIONES 515

6.1 APORTACIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES AL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 516
6.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 524
6.3 INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN LAS DECISIONES DE OPERACIONES 528
6.4 INFLUENCIA DE LOS FACTORES DEL ENTORNO INTRA-EMPRESA EN LAS DECISIONES DEL ÁMBITO DE OPERACIONES 530
6.5 INFLUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES, EN LA CONSECUCIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 534
6.6 INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES EN EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 535
6.7 GRUPOS ESTRATÉGICOS EN LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 537

BIBLIOGRAFÍA 549

ÍNDICE DE CUADROS 593

ÍNDICE DE FIGURAS 595

ÍNDICE DE TABLAS 597

ANEXOS 603

Introducción

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores más interesantes de la economía peruana y, particularmente, de la ciudad Imperial del Cusco y Machu Picchu. De hecho, esta zona recibe numerosos visitantes de todo el mundo y ha merecido recientemente la consideración de ser una de las "maravillas del mundo".

Y lo mismo se puede decir de España, reconocida como uno de los principales destinos turísticos del mundo y, dentro de ella, Galicia, meta del "camino Jacobeo" itinerario cultural patrimonio de la humanidad.

Cusco, en estos últimos años, se va convirtiendo en uno de los soportes más importantes en la producción del país y de la región que conforma. Esta jerarquía se ve reflejada en el interés de las empresas del sector turismo, ya que estas realizan un gran esfuerzo en mejorar los servicios que ofertan. Estos aspectos, en particular que esta ciudad ofrece destinos turísticos de mayor importancia, han motivado nuestro interés en el desarrollo del sector turismo.

Y en cuanto a Galicia, el turismo representa uno de los pilares básicos de su economía. En este sentido, el turismo es la actividad económicamente más favorable que ha evolucionado en las últimas décadas y se espera que las empresas turísticas resulten elementos dinamizadores en la actividad turística. De hecho, el turismo y la hotelería van de la mano y están basados en la prestación de servicios personales.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (Pymes), son empresas de características distintivas muy limitantes si se comparan con las grandes empresas, pero, pese a ello, juegan un rol importante en el crecimiento económico de los países, principalmente por su capacidad generadora de empleo. Las Pymes en España y de manera igual en Perú, sostienen y afrontan enteramente el desafío del mercado competitivo, y ello nos ha llevado a interesarnos en el estudio de los elementos en los que pueden basarse su éxito o fracaso.

Por otra parte, constatamos el interés de académicos y empresarios en los temas relacionados con la Administración de Operaciones y las prioridades competitivas referidas a dicha área, tanto desde una perspectiva teórica como empírica, debido al reconocimiento de la contribución al éxito competitivo de una mejora constante en el área de operaciones de las empresas. Sin embargo, aunque existen numerosas publicaciones relacionadas con las prioridades competitivas, hemos observado que dichos estudios están referidos a las empresas industriales de tamaño grande, y que son escasos los que se refieren al sector de servicios y menos aún los que se orientan en las Pymes de servicio.

Por todo ello, la presente investigación, llevada a cabo con el apoyo de una beca ERASMUS lote 18, se enmarca en las Pymes gallegas del sector de hotelero, tratando de contribuir a la compresión de sus prioridades competitivas, particularmente las relativas al área de operaciones, como elementos fundamentales en la toma de decisiones de las Pymes.

En el presente trabajo se ha realizado un esfuerzo de revisión, síntesis y ordenación de aquellos enfoques y metodologías de aplicación a la dirección de operaciones, como área funcional que contribuye al éxito de las Pymes del sector hotelero. Es importante apreciar la gestión de factores del área operativa que expliquen la relación entre la toma de decisiones en el ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero, las prioridades competitivas con que se toman dichas decisiones (tradicionalmente costo, calidad, plazo y flexibilidad), y su posible relación con el éxito competitivo.

En concreto, la presente tesis doctoral analiza las diferentes razones que conducen a las Pymes al éxito competitivo, buscando descubrir si se fundamentan en sus propias características diferenciales, basadas en los recursos y capacidades relevantes que poseen y que no pueden ser fácilmente imitados por otras empresas de su competencia. Esta es una de las razones que nos han llevado a estudiar las estrategias particulares que utilizan estas Pymes del sector hotelero, en el área de operaciones.

De hecho, respecto al tema nos surgen varias preguntas; por ejemplo:

- ¿qué recursos y capacidades necesitan las Pymes del sector hotelero?

- ¿cuáles son los factores claves de éxito en las Pymes del sector hotelero?,

- ¿cómo pueden clasificarse las decisiones del ámbito de operaciones, y qué prioridades que se tienen en cuenta para tomarlas? ,

- ¿en qué medida dicha toma de decisiones sustenta la creación de competencias distintivas en las Pymes del sector hotelero?, y

- ¿qué competencias distintivas, del área de operaciones, son determinantes en el éxito competitivo de las Pymes?.

A lo largo del presente trabajo pretendemos dar respuesta a las anteriores preguntas, centrándonos en el estudio de la toma de decisiones en el área de operaciones de las Pymes gallegas del sector hotelero, con el objetivo de contribuir a la mejor comprensión de los factores que la determinan y condicionan su éxito. En resumen, la presente tesis doctoral aborda la siguiente cuestión:

¿Cuáles son los factores del área operativa determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero?

Y, para darle respuesta, hemos establecido los siguientes objetivos:

- Identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área operativa. Y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero.

- Desarrollar el marco teórico para el estudio del éxito competitivo de las Pymes, siguiendo el enfoque basado en recursos y capacidades y desarrollar un modelo que explique la relación entre las prioridades competitivas en las áreas de decisión del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero, y su éxito competitivo.

- Determinar la relación que existe entre los factores del entorno intra-empresa (*considerando como tal, los subsistemas financiero, de marketing y de recursos*

humanos) y las decisiones de las diversas áreas de operaciones de las Pymes del sector hotelero.

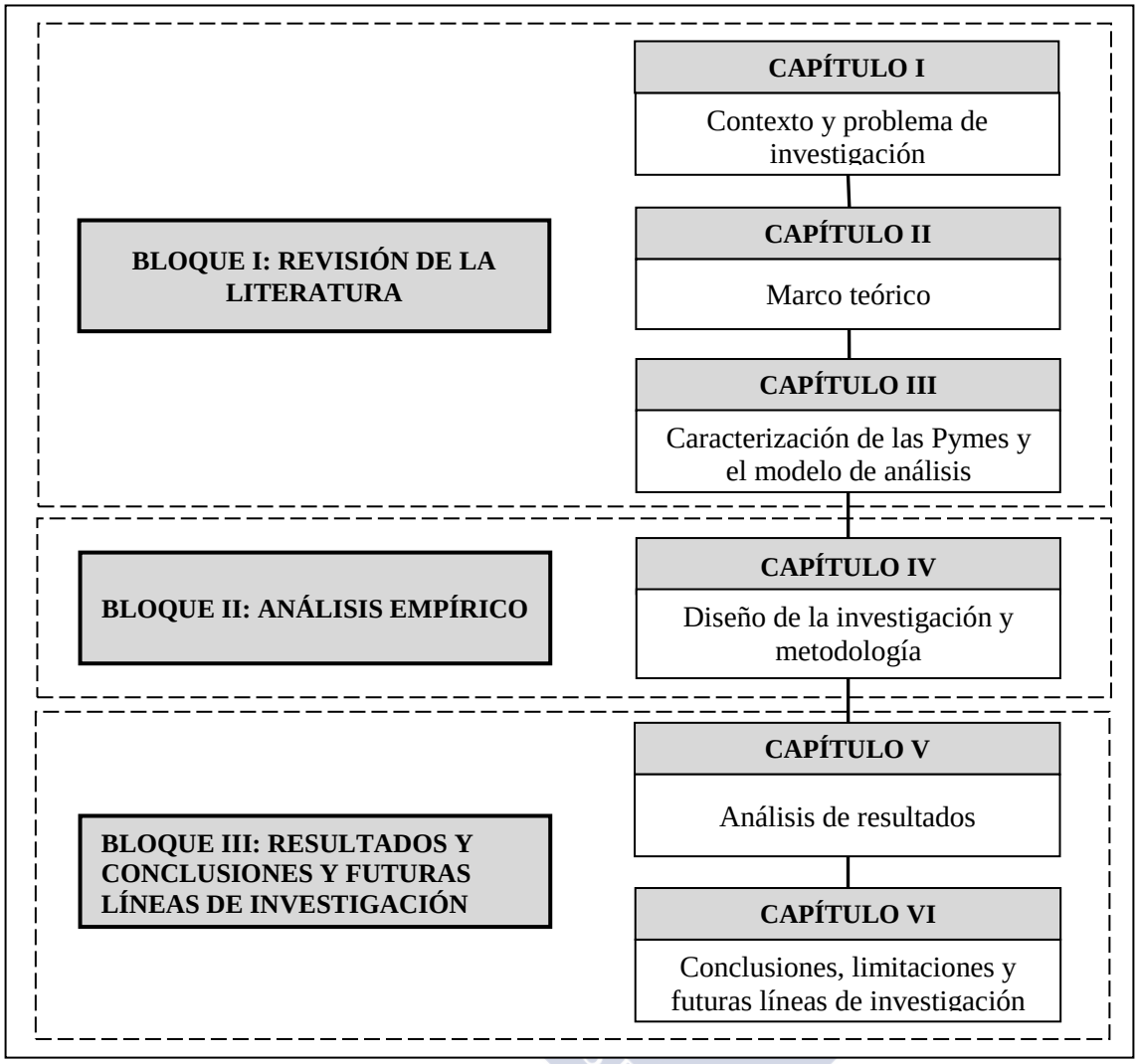
- Identificar y evaluar si el énfasis en la toma de decisiones de la función de operaciones que agrupamos *en "capacidad", "localización", "protocolos de presentación de servicios", "tareas productivas/fuerza de trabajo", y "gestión logística",* influye en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

- Identificar la influencia de una selección de las competencias distintivas, del área de operaciones (*costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios*), en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

- Identificar los factores que sustentan las competencias distintivas, en particular los ligados al área de operaciones y clasificar en conglomerados las Pymes del sector hotelero, según sus prioridades.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha dividido el trabajo en cinco capítulos, agrupados en tres bloques fundamentales: el primer bloque pretende sentar las bases para el posterior trabajo, analizando las principales aportaciones de la literatura que dan sentido y justifican la pertinencia y el interés del presente estudio. Este, de carácter teórico, con el que buscamos alcanzar los dos primeros objetivos planteados en este trabajo, se desarrolla en tres capítulos, denominados: "contexto y problema de investigación", "marco teórico", y "caracterización de las Pymes y modelo de análisis". El segundo bloque, está constituida por el capítulo 4, dedicado al diseño de la investigación y metodología. Finalmente, en el tercer bloque, presentamos el análisis de resultados y las conclusiones de nuestro estudio, las limitaciones que presentan y las futuras líneas de investigación que hemos identificado. En la *Figura 0.1* presentamos la estructura de la investigación que refleja.

Figura 0.1. *Estructura del trabajo de investigación*



Fuente: Elaboración propia.

Así pues, el bloque I, comprende los capítulos I, II, y III, y en él se desarrolla, fundamentalmente, la revisión de la literatura de la investigación.

En el ***capítulo I "Contexto y problema de investigación",*** presentamos las bases de la investigación como es; planteamiento del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación, metodología de la investigación, y finalmente los antecedentes de la investigación.

En el ***capítulo II "Marco teórico"****,* mostramos una revisión de la literatura referida a las bases conceptuales para comprender los factores de éxito competitivo. Para lo cual, hemos

estudiado los diversos enfoques teóricos, ofreciendo una clasificación de las principales teorías administrativas. En esta revisión, nos centramos en el estudio de dos de las teorías analizadas, por considerar que son las perspectivas que más se aproximan al estudio del éxito competitivo: el paradigma de la organización industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades, haciendo hincapié en las prioridades competitivas en el área de operaciones. A partir de ellas identificamos los factores del área operativa determinantes.

En el ***capítulo III "Caracterización de las Pymes y el Modelo de Análisis"***, describimos en análisis al marco del sector analizado: conceptualización de Pyme, Pymes gallegas del sector hotelero – España. Asimismo, en este capítulo se determina la vital importancia de la dirección de operaciones y estrategia de operaciones. De esta perspectiva, se plantea el modelo análisis centrado en las relaciones que constituye el objeto fundamental de nuestro análisis: la influencia del entorno intra-empresa y áreas de decisión, la influencia de áreas de decisión y las competencias distintivas del ámbito de operaciones y finalmente este mismo como influye en los resultados que muestra el éxito competitivo.

El bloque II, está integrado solamente por el ***capítulo IV "Diseño de la investigación y metodología"***, en el que comenzamos con una descripción del contexto en el cual se analiza la realidad de las Pymes del sector hotelero y, más concretamente, en el ámbito geográfico que concierne, la Comunidad Autónoma de Galicia. En este capítulo, se definen los objetivos específicos a lograr, así como las hipótesis a contrastar a partir del estudio empírico. En seguida, se describe la población y la determinación de la muestra y se estima su representatividad. A continuación, se expone la metodología empleada en la elaboración del cuestionario utilizado para la recogida de datos, incluyendo la forma en que se llevó a cabo el posterior trabajo de campo, así como la codificación de las variables. Finalmente, se presenta una breve introducción a las técnicas estadísticas utilizadas para la explotación de los datos.

El bloque III comprende los capítulos V y VI, y en él se presentan el análisis de resultados y las conclusiones, tal como se detalla a continuación:

En el ***capítulo V "Análisis de resultados"***, se muestra el análisis de la información recopilada para obtener los resultados de los que se extraen las conclusiones del presente trabajo de investigación. Está dividido en cinco partes claramente diferenciadas: en la primera parte son analizadas las características demográficas de las Pymes gallegas del sector hotelero. En la segunda parte presentamos el análisis factorial exploratorio (AFE) de los constructos del modelo (factores relevantes del entorno intra-empresa del área de operaciones, áreas de decisión, prioridades competitivas y competencias distintivas del ámbito de operaciones, y resultados que muestran el éxito competitivo), asimismo, se realizó el contraste de las hipótesis planteadas que definen las relaciones entre dichos constructos. En la tercera parte presentamos la definición y análisis de los grupos estratégicos de las Pymes gallegas del sector hotelero. Finalmente, para complementar nuestro estudio, alcanzamos una propuesta de un modelo causal.

En el ***capítulo VI "Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación"***, exponemos las conclusiones extraídas a partir de la reflexión acerca de los resultados del estudio empírico, las limitaciones que presentan y las líneas futuras de investigación que hemos identificado.

Finalmente, concluimos con la exposición de la bibliografía a la cual se ha recurrido para la elaboración de la presente tesis doctoral y presentamos los anexos correspondientes.

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Capítulo I:
El trabajo de investigación

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

1. CAPÍTULO I: EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Propósito de la investigación

Dentro del panorama competitivo que viven las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (Pymes), se observa desde hace tiempo que el entorno empresarial ha dejado de ser estable y predecible (véase a Mintzberg (1984, p. 312), por ejemplo); es más, el proceso de globalización sigue vigente, con constantes e inspirados cambios tecnológicos, sociales y culturales. A este panorama no puede ser ajeno el ser humano como ente social que coadyuva al proceso de modernización y transformación de las Pymes. Además, los directivos o representantes de las empresas, son directos responsables de responder en forma flexible a los continuos cambios y a los nuevos escenarios, que les requieren cada vez más competitividad dentro del ambiente donde desenvuelven sus actividades.

Y es que las organizaciones que han mostrado ser exitosas a la hora de afrontar estos fenómenos, son aquellas que logran alcanzar las expectativas de sus clientes a través del desarrollo y aprovechamiento de competencias distintivas que coincidan con ellas, gozando así de una posición de ventaja competitiva (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005b, p. 37). En este sentido, la competencia debe ser considerada como un factor indispensable, para alcanzar un nivel adecuado de evolución de las organizaciones, esto es, como un estímulo para que las empresas se transformen y sean capaces de ofrecer productos y/o servicios de calidad creciente, que satisfagan las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes.

Ahora bien, las exigencias del mercado competitivo se desarrollan en un escenario formado por variables externas que, en su mayor parte, no son controlables, de modo que la empresa puede ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

No todas las variables que conforman el entorno, afectan por igual a cada empresa. En este sentido cabe distinguir el "macroentorno" o "entorno general" formado por las condiciones tecnológicas, legales, economías, políticas, demográficas y culturales (Johnson, Scholes, y Whittington, 2006, p. 65, 2010, p. 25; Menguzzato y Renau, 1991, p. 32) y el "entorno especifico",

formado por los grupos de interés con los que la empresa interactúa más intensamente (Porter, 1982, p. 23) y en el que adquieren una especial relevancia las fuerzas competitivas que condicionan su atractivo (Porter, 1992, p. 22).

En este sentido, Menguzzato y Renau (1991, p. 39), al clasificar el entorno organizacional en entorno general y entorno especifico, señalan que el entorno general está constituido por todas aquellas variables que influyen en la organización y son factiblemente relevantes por cuanto no pueden ser controladas, mientras que, el entorno específico, está conformado por todas las variables en las que la empresa puede influir o actuar de algún modo, para el logro de los objetivos de la organización.

De igual forma, Navas López y Guerra Martín (2007, p. 141, 2012, p. 86) consideran los dos niveles en el análisis del entorno, el general y el específico. Para ellos, el entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, mientras que el entorno específico describe la parte de entorno más próximo a la actividad de la empresa. Del mismo modo, plantean para el análisis del entorno general, las siguientes dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológico, ecológica (medioambiental) y legal. Johnson et al. (2006, p. 65, 2010, p. 25), denominando esta propuesta con el acrónimo de "análisis PESTEL", a partir de las iníciales de los distintos tipos de factores (políticos, económicos, socio-demográficos, tecnológicos, ecológicos y legales), en los que agrupan las condiciones y los cambios que afectan al entorno competitivo en que operan las empresas, y entre los que proceden a identificar los factores clave de cambio, y el impacto diferencial que pueden tener sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia particular.

A partir de estas consideraciones, se concluye que la empresa no sólo debe conocer cuál es la situación del entorno general en el momento presente, sino que debe tener cierta capacidad para realizar previsiones de su evolución futura, puesto que está formado por factores externos que la empresa no puede controlar y que, además, influyen en la determinación de los objetivos que puede aspirar a alcanzar y en las posibilidades reales de alcanzarlos.

En segundo nivel, el entorno competitivo, también denominado entorno específico, es distinto para cada sector de actividad empresarial. De esta forma, al análisis del entorno general se

le complementa con el análisis del sector o industria en el que la empresa opera (Porter, 1982, p. 23), para lo cual la empresa deberá identificar el entorno competitivo para cada una de las actividades o negocios en los que tiene presencia. Así mismo, debe intentar, mediante sus decisiones estratégicas, el mejor posicionamiento posible dentro de la estructura que configuran las fuerzas que operan en el sector (Navas López y Guerra Martín, 2007, p. 39, 2012, p. 93).

Como señala Porter (1982, p. 24), "la meta consiste en encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor". Por lo tanto, el objetivo del análisis de la estructura de la industria es ayudar a la empresa a decidir sobre la ubicación más favorable en su entorno.

El análisis de la estrategia que sigue cada una de las empresas que componen el sector, puede ayudar a entender cómo los competidores se enfrentan dentro del entorno competitivo; también hace posible mejorar la posición competitiva de una empresa al tener en cuenta las posibilidades que ofrecen las estrategias que las otras siguen. Según Porter (1982, p. 148), las distintas estrategias que coexisten en un determinado sector, dan lugar a la aparición de grupos de empresas afines por el tipo de ventaja competitiva que persiguen. Los denomina "grupos estratégicos" y los define como "el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas". Es decir, en un sector determinado, pueden existir muchas empresas con diferentes intereses y que compiten sobre bases distintas. Cada grupo tendrá un conjunto de oportunidades y amenazas distinto y, consecuentemente, diferentes expectativas de rentabilidad.

Para poder efectuar el análisis, primero se identifican los grupos estratégicos existentes y después se estudia el comportamiento de las empresas dentro de cada grupo, las relaciones entre grupos distintos y la permeabilidad de éstos (barreras a la movilidad entre grupos). Johnson et al. (2010, p. 90, 2006, p. 43) resumen las características que frecuentemente distinguen a los distintos grupos estratégicos, en dos categorías:

- el alcance de actividades (grado de diversidad de servicio, cobertura geográfica y rango de canales de distribución), y

- el compromiso de recursos (marcas, gastos, esfuerzo en marketing, calidad de servicio, tamaño de la organización).

La competencia dentro del grupo estratégico es más fuerte que la competencia entre grupos estratégicos. De hecho, el resultado de las empresas que forman parte de grupos estratégicos es más heterogéneo que entre grupos distintos. Las empresas que forman parte de un grupo pueden seguir estrategias similares a las de otras que también están dentro del grupo y, sin embargo, conservar su diferencia estratégica para lograr y mantener una ventaja competitiva. McNamara, Deephouse, y Luce (2003) han llegado a encontrar, en un estudio realizado, que las diferencias de rendimiento dentro de los grupos son significativamente mayores que entre los grupos, lo que sugiere que algunas empresas dentro de los grupos desarrollan mejores posiciones competitivas que las demás.

Por otro lado, Johnson et al. (2006, p. 96), parten de los denominados "factores críticos de éxito", que son aquellas características de los productos o servicios que son particularmente valorados por un grupo de consumidores. Los distintos grupos estratégicos, se posicionan de manera diferente al asignar prioridades distintas a los factores, de manera que las empresas no solo se distinguen por la manera en que son capaces de atenderlos, sino por la diversidad que presentan a la hora de definir cuáles son los factores principales a atender. En consecuencia, siguiendo a Thompson, Strickland, y Gamble (2008, p. 84), los competidores en los mismos grupos estratégicos, tienden a orientarse hacia los mismos factores principales de éxito; mientras más cercanos entre sí, mayor tenderá a ser su rivalidad competitiva. Por el contrario, las empresas pertenecientes a grupos estratégicos distantes, al atender a factores diferentes, por lo general, presentan una amenaza menor o no inmediata.

Johnson et al. (2010, p. 52) identifican en términos de *"mapas de grupo estratégico"*, la ubicación de los grupos existentes, tratando de encontrar lugares vacios, o poco ocupados, a los que normalmente se refieren como *"espacios en blanco"*. También proponen la búsqueda de los espacios estratégicos potenciales donde establecer grandes diferencias de posicionamiento mediante la técnica denominada *"lienzo estratégico"*.

De manera semejante, Chan Kim y Mauborgne (2005, pp. 5, 8), describen como el conocimiento del *"espacio estratégico"* puede ayudar a identificar oportunidades, esto es, posiciones competitivas desatendidas por los grupos existentes, cuyo aprovechamiento denominan *"estrategias de océano azul"* con las que pueden disfrutar de una baja rivalidad. Por oposición, denominan *"estrategias de océano rojo"* a las que se despliegan en los grupos existentes, por tanto enfrentándose a muchos contrincantes en un entorno, habitualmente, de gran rivalidad.

Grant (2002, p. 97, 2006, p. 135) hace referencia a dos cuestiones principales para identificar los factores clave de éxito: ¿Qué quieren los clientes? y ¿Qué necesita hacer la empresa para sobrevivir a la competencia?. La respuesta a estos interrogantes requiere observar más detenidamente a los clientes del sector, averiguar sus necesidades y descubrir cómo eligen entre ofertas competidoras. A su vez, esto conlleva la necesidad de conocer la competencia entre los participantes en un sector en el que las empresas rivalizan entre sí para atraer clientes, y de cómo maniobrar para obtener ventajas competitivas o, lo que es lo mismo, un posicionamiento ventajoso.

Análisis interno de una empresa

Tradicionalmente el foco de atención se ha puesto sobre el medio externo, es decir, el entorno y la forma en la que la organización debe adaptarse a él. En los últimos años, ha cobrado importancia el análisis del interior de la empresa, esto es, el estudio de en qué medida el éxito de la empresa tiene que ver con sus propios recursos y capacidades. Dicho de otra forma, en la actualidad, caracterizada por un entorno empresarial turbulento, las empresas han tendido que desarrollar sus propios recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, lo que da origen a una perspectiva de análisis en la que la empresa se entiende como un conjunto de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984).

Consecuentemente, después del análisis efectuado desde la óptica externa, a través de los distintos modelos que permiten conceptualizar las influencias que la empresa recibe de su entorno, se trata de analizar, desde la Teoría de la dirección de empresas basada en los Recursos y Capacidades (RBV), el interior de la empresa tomando en consideración, el desarrollo de las competencias centrales, que son la fuente de sus ventajas competitivas. La Visión de la Firma

Basada en Recursos ("*A Resource-based View of the Firm*"), de la que fue pionero Wernerfelt (1984), visualiza a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades de cuyo despliegue y ejercicio depende el desarrollo y oferta de productos o servicios y su posición en los mercados en que compite.

En la revisión de la literatura, podemos apreciar que la teoría de los recursos y capacidades se ha nutrido de la aportación de otros muchos autores, como Teece (1982), Lippman y Rumelt (1982), Cool y Schendel (1987), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991, 1996, 2002), entre otros estudios relacionados con el tema. Ello ha dado lugar a que coexistan diferentes terminologías. Además, según Pérez Aguiar (1994, p. 2) los fundamentos de esta teoría no son nuevos y presentan diferencias en el origen, por lo que los términos, al ser utilizados por diferentes autores, también presentan diversos significados. La variedad de términos utilizados con significados similares en algunos casos y con diferencias según el enfoque en el que se encuadra el autor que los emplea, fueron sintetizados por el autor mencionado a comienzos de los años noventa, tal como se muestra en la *Tabla 1.1*.

Tabla 1.1. *Teoría de los recursos: términos utilizados*

AUTORES	TERMINO	ORIGINAL
Aaker (1989)	Activos, habilidades	Assets, Skills
Amit y Schoemaker (1993)	Activos estratégicos	Strategic Assets
Bartmess y Verny (1993)	Capacidades	Capabilities
Stlk et al, (1992)		
Chakravarty y Lorange (1991)	Competencias distintivas	Distinctive competencies
Hitt y Ireland (1986)		
Snow and Hrebiniak (1980)		
Grant (1991)	Recursos y capacidades	Resources and Capabilities
Hall (1992, 1993)	Recursos intangibles (otras)	Intangible Resources
Hamel, Doz y Prahalad (1989)	Competencias esenciales	Core competences
Prahalad y Hamel (1990)		
Very (1993)		
Hofer y Schendel (1978, 4)	Competencias organizacionales	Organizational competences
p. 12, 80	Recursos, habilidades	Resources, Skills
p. 25	Despliegue de recursos	Resource Deployments
p. 66, 151	Competencias distintivas	Distinctive Competences
Itami y Roehl (1987)	Activos Invisibles	Invisible asset
Leonard-Barton (1992)	Capacidades esenciales	Core Capability
Meyer y Utterback (1993)		
Nelson y Winter (1973)	Capacidades económicas	Economic Capabilities
(1982)	Capacidades organizacionales habilidades	Organizatinal Capabilities
Salas (1989, 1992, 1993)	Activos intangibles	Skills

Fuente: Adaptado de Pérez Aguiar (1994, p. 2), la teoría de los recursos y capacidades: precisiones terminológicas.

Resulta interesante la propuesta realizada por Barney (1991), quien parte de dos premisas básicas fundamentales que son la heterogeneidad de los recursos entre las empresas y su perfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. A partir, de estas consideraciones, han sido varios los estudios que tradicionalmente han tratado de demostrar de una forma empírica las razones de las diferencias de competitividad de las empresas de un mismo sector.

Por otro lado, Grant (1991, p. 116,117) en su publicación sobre la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos, muestra que la formulación de estrategias a largo plazo se basa en dos premisas: (1) los recursos como antecedentes de las capacidades, proveen el direccionamiento para la estrategia de la firma; (2) los recursos y las capacidades son las fuentes primarias de rentabilidad corporativa, considerando el atractivo del mercado de la industria y el establecimiento de ventaja competitiva sobre los rivales. De esta manera los recursos difieren en su valor para competir con ventaja competitiva en diferentes mercados. Hitt, Ireland, y Hoskisson (2008, p. 76) consideran que "para crear una ventaja competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores". Por tanto, aquellas empresas que poseen los recursos más adecuados para competir en una industria dispondrán de una ventaja competitiva. A esta posición contribuye Fernández Rodríguez (1993, p. 186) al señalar que "la posesión de unos recursos y capacidades es el motor que lleva a la empresa a buscar nuevas oportunidades de explotación rentable para ellos".

Grant (1991, p. 119) plantea que "mientras los recursos son la fuente de las capacidades de una empresa, las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva". De acuerdo con este autor, las ventajas competitivas se obtienen a partir de las capacidades de la propia organización; por otro lado, los recursos son los elementos básicos para la creación de capacidades y de unos y otras se obtienen las ventajas competitivas de la empresa.

En definitiva, la teoría de los recursos y capacidades destaca la importancia de la dirección de la empresa para que ésta logre alcanzar los objetivos. Barroso Castro (2010, p. 68), considera que un recurso de la empresa puede ser desde la materia prima que se utiliza en el proceso de producción, hasta el personal que trabaja en ella. Su definición tiene un doble nivel de agregación:

en primer lugar, se observan los recursos de forma individual, mientras que en segundo instancia se hace referencia a las relaciones existentes entre los diferentes recursos de la empresa, incluyendo sus capacidades y, en particular el conocimiento requerido para dichas relaciones. Por lo tanto, las capacidades son consideradas como las habilidades específicas de la empresa que le permiten desplegar eficazmente sus recursos.

Armando Cardona (2011, p. 141) considera que las "organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida, siempre y cuando se disponga de recursos únicos de acuerdo a los criterios usados para valorarlos, a su relación con los factores claves de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector". Es decir, que los recursos y capacidades son las bases principales para obtener ventaja competitiva, tales recursos vienen a ser la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades. Finalmente, es importante distinguir entre la posesión de un recurso y la capacidad de utilizarlo de manera eficaz y eficiente, esto nos muestra que no basta poseer un recurso o capacidad de la empresa, si no que, además, es necesario gestionarlo adecuadamente.

Finalmente, siguiendo a Navas López y Guerra Martín (2007, p. 226, 2012, p. 124), consideramos tres aspectos fundamentales para el análisis de los recursos y capacidades de una empresa. Lo primero es identificar y medir sus propios recursos y capacidades; lo segundo, evaluar estratégicamente esos recursos y capacidades. Finalmente, lo tercero, analizar cómo la dirección de la empresa puede conseguir los recursos adicionales, tanto interna como externamente, necesarios para explotar estratégicamente la dotación actual de recursos. La identificación de los recursos y capacidades permite no sólo determinar cuáles son los que posee la empresa, sino distinguir aquellos que son más útiles de los que no los son.

Son múltiples las clasificaciones que han aparecido en la literatura, en un intento de comprender los diferentes recursos empresariales. En el ámbito de la RBV, una de las primeras fue la aportada por Wernerfelt (1984, p. 172), quien inicialmente distingue entre los recursos de la empresa, los "tangibles" de los "intangibles". Años después, Wernerfelt (1989, pp. 6-7) profundiza la clasificación preliminar, diferenciando tres tipos de recursos, en función de su capacidad: a) los

recursos con capacidad fija a largo plazo (plantas productivas, equipamientos, recursos humanos con formación especializada, derechos de minería, etc.), b) los recursos con capacidad productiva prácticamente ilimitada (patentes, marcas comerciales, reputación, etc.), y c) los recursos culturales con capacidad limitada a corto plazo, pero ilimitada a largo plazo (ambiente de trabajo en equipo, valores corporativos, etc.).

Grant (1996, p. 157, 2002, p. 139, 2006, p. 189), plantea la siguiente clasificación de los tipos de recursos: recursos tangibles (activos fijos y los recursos financieros), recursos intangibles (recursos tecnológicos, la cultura organizativa y la reputación) y finalmente recursos humanos (conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y relación y la motivación).

Existen muchos otros autores que plantean una clasificación semejante a esta, de entre los que mencionaremos, a modo de ejemplo:

- Ventura Victoria (2008, p. 323), quien clasifica de la siguiente manera: recursos tangibles (físicos y financieros), recursos tangibles (reputación, tecnología y recursos humanos), señalando que las capacidades están integradas en los recursos.

- Casanueva Rocha y Gallego Águeda (2012, p. 93), quienes ofrecen la siguiente clasificación: recursos tangibles (físicos y financieros), recursos intangibles (tecnológicos y organizativos) y recursos humanos.

- Navas López y Guerra Martín (2007, p. 229, 2012, p. 127), quienes plantean la clasificación de los recursos: recursos tangibles podemos diferenciar activos físico (edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc.) y financieros (disponibilidades, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.), recursos intangibles podemos distinguir activos no humanas (tecnológicos y organizativos), y no humanos (conocimientos, entrenamiento, experiencia, motivación, capacidad de adaptación y habilidades de razonamiento y decisión).

En resumen, los factores claves de éxito competitivo de las empresas son tanto externos (influencias del entorno) como internos, y desde la perspectiva interna, siguiendo la teoría de los

recursos y capacidades de las empresas, se explica por qué algunas empresas son más exitosas que otras aparentemente similares. Precisamente, el hecho diferencial radica en que cada organización posee recursos y capacidades únicos que la diferencian de los demás competidores de su sector.

Factores que explican el éxito de las Pymes

Las Pymes desempeñan un papel importante en el desarrollo de la economía de cualquier país. Es extensa la literatura que recoge los estudios relacionados con las pequeñas y medianas empresas, y son diferentes los enfoques utilizados para su análisis. Así mismo, se ha constatado que representan un papel muy importante para el desarrollo de la economía, lo que ha impulsado a obtener un mayor conocimiento de las características de dichas empresas. Las conclusiones que se alcanzaron abarcan diferentes fenómenos. Dado el tema que nos ocupa, señalaremos que muchos autores se han ocupado de analizar la influencia tanto de los factores internos como de los externos en el éxito de las Pymes, entre ellos Camisón Zornoza (1997), Gómez Gras (1997), Lin (1998), Gadenne (1998), Ghosh, Liang, Meng, y Chan (2001), Camisón Zornoza (2000), Cabrera Suárez (2001), Kickul y Gundry (2002), Rubio Bañón (2003), Rubio Bañon y Aragón Sánchez (2002), Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005a), Franco Ángel (2007), Martínez Martín, Santero Sánchez, Sánchez Henríquez, y Marcos Calvo (2009), Franco Ángel (2011), Chittithaworn, Islam, Keawchana, y Yusuf (2011) y Hussain Naqvi (2011).

Las Pymes son consideradas importantes en la economía española, entre otras cosas, por su capacidad generadora de empleo. En 2013, existían en España 3.146.570 empresas, de las cuales el 99% son Pymes (INE, 2013a). De forma aproximada, ocho de cada diez personas ocupadas en España trabajan en una Pyme y su aportación al Valor Añadido Bruto (VAB) se acerca al 70% (Martínez Martín et al., 2009, p. 10). Así mismo, de las Pymes españolas, el 94,1% son microempresas (menos de 10 trabajadores).

Tabla 1.2. *Evolución del número de empresas españolas por número de empleados*

EMPLEADOS	2013(*)	2012	2011	2010	2009	2008
Menos de 9 empleados	3.009.906	3.053.377	3.094.721	3.128.181	3.170.466	3.219.393
Entre 10 y 49 empleados	113.710	122.183	130.994	137.161	157.242	172.078
Entre 50 y 199 empleados	17.875	19.134	19.864	20.843	22.747	24.303
De 200 a 499 asalariados	3.450	3.214	3.288	3.374	3.578	4.511
De 500 a 999 asalariados	885	935	923	952	1.008	1.117
De 1.000 a 4,999 asalariados	643	669	679	651	678	725
De 5.000 o más asalariados	101	105	107	101	111	112
TOTAL	**3.146.570**	**3.199.617**	**3.250.576**	**3.291.263**	**3.355.830**	**3.422.239**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado del Instituto Nacional de Estadística INE (2013a).
(*) Recuperado el 31 de octubre del 2013

Por otro lado, las Pymes vienen a ser la principal fuente de creación de empleo y de crecimiento económico de un país. En Europa, el 99% de las empresa tienen menos de 250 trabajadores (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2011).

La actividad de servicios en España

Según los datos ofrecidos por el INE en su publicación "España en Cifras 2013" (INE, 2013c), el sector servicios o sector terciario en España, incluye a aquellas empresas que se encargan de la distribución y consumo de bienes y servicios tales como: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo, entre otros.

En la *Tabla 1.3*, que presenta el número de empresas agrupadas por sectores, se muestra que la mayoría de las empresas españolas, especialmente las Pymes, ejercen la actividad en el sector servicios (un 54,65% de las empresas en el año 2012 y un 54,58% en el año 2013). En el grupo etiquetado como "resto de servicios" se cuenta a las empresas que pertenecen principalmente a los servicios de transporte, las actividades inmobiliarias, intermediación financiera, educación, actividades sanitarias y otras actividades sociales.

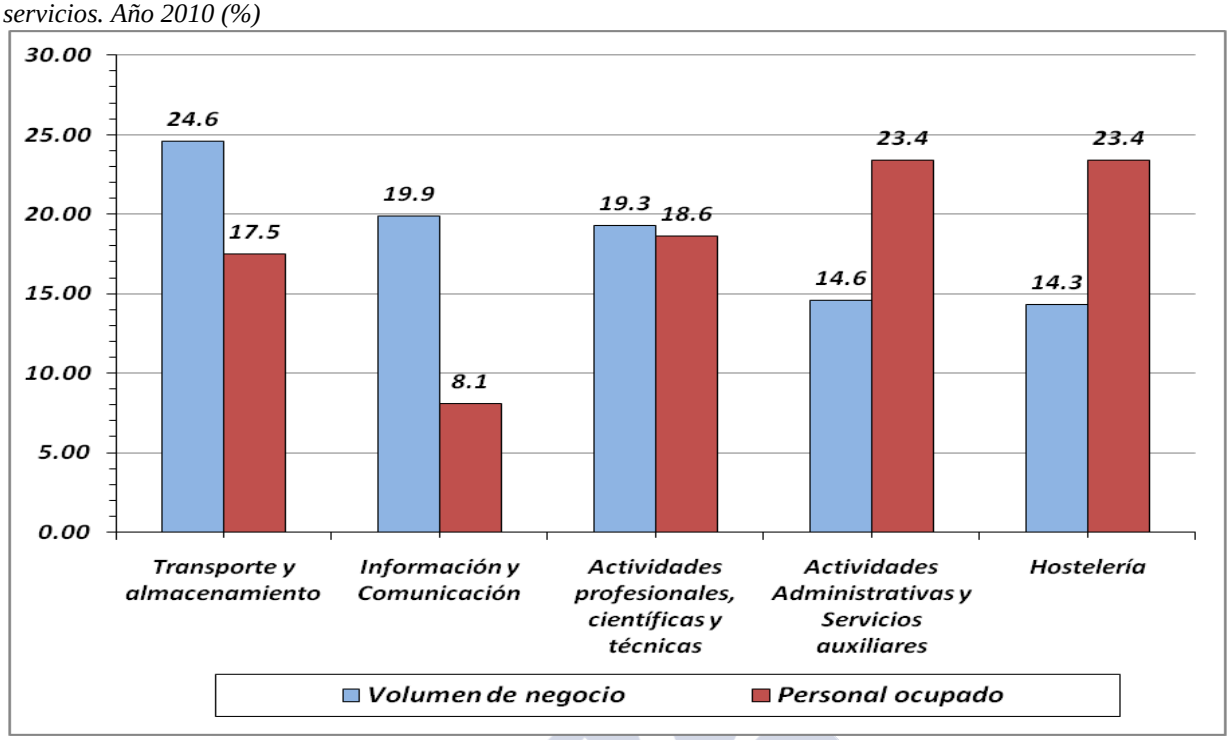
Tabla 1.3. *Distribución de las empresas españolas y Galicia por sector de producción*

	Industria		Construcción		Comercio		Resto de Servicios		Nº empresas
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	
ESPAÑA – 2012	214.992	6,72%	462.402	14,45%	773.657	24,06%	1.748.566	**54,65%**	3.199.617
GALICIA – 2012	13.039	6,76%	30.090	15,59%	50.105	25,98%	99.764	51,69%	192.998
TOTAL	**6,06%**		**6,51%**		**6,48%**		**5,71%**		**6,03%**
ESPAÑA – 2013	206.585	6,57%	425.593	13,53%	765.479	24,32%	1.749.013	**55,58%**	3.146.570
GALICIA – 2013	13.039	6,76%	30.090	15,59%	50.105	25,96%	99.764	51,69%	192.998
TOTAL	**6,31%**		**7,07%**		**6,55%**		**5,70%**		**6,13%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a). Dirección General de Políticas de las Pymes.

Por otra parte, hoy en día el sector terciario da trabajo al 68% de la población activa española y aporta el 66% del Producto Interior Bruto (PIB). Los servicios de información y comunicación destacan por tener la productividad y el salario medio más altos en 2010. Esta actividad concentra el 19.9% del total de ocupados en los servicios. Casi la mitad de los 5.3 millones de personas que están ocupadas en actividades de servicios se concentran en dos grupos: "hostelería" y "actividades administrativas y servicios auxiliares", que suman el 46.5% (INE, 2013c).

Figura 1.1. *Principales agrupaciones de actividad según su aportación al volumen de negocio y la ocupación de los servicios. Año 2010 (%)*



Fuente: España en cifras INE Anuario y Instituto Nacional de Estadística INE (2013c).

Por otro lado, la mayoría de las Pymes ejercen su actividad en el sector de servicios, como se muestra en la *Tabla 1.4*. El INE sigue, en este caso la Clasificación Nacional de Actividades Económicas "CNAE-93" y muestra que, en 2013, se produce la mayor concentración en el sector comercio con un 24,32% del total de las empresas, a nivel nacional y un 25,96% del total de las empresas de Galicia. En el apartado etiquetado como "actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales" está concentrado el 23.18% de las empresas españolas y el 18,24% de las gallegas. En seguida, está la actividad de construcción, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Gallega.

Con respecto a la actividad hotelera, se observa que concentra al 8,98% de las empresas en España y al 10,91% de las empresas en Galicia. De la importancia de este grupo de empresas, da cuenta el hecho de que da trabajo al 23,4% de las personas ocupadas (INE, 2013c). Además, como se ha dicho, las Pymes concentran el mayor volumen de empleo en este sector. Por ello, el presente trabajo de investigación se centra en las Pymes del sector hotelero, al considerarlas una fuente esencial para el desarrollo económico y social de la Comunidad de Galicia.

Tabla 1.4. *Número de empresas por estratos de asalariados y sectores de actividad, según CNAE 93 en España (E) Galicia (G), por tamaño de empresa*

Número de empresas		De 0 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	200 y más	TOTAL	
						Nº empresas	%
Industrias extractivas	E	2.077	422	53	15	2.567	0,08%
	G	(250)	(67)	(11)	(0)	(328)	(0,17%)
Industria manufacturera	E	154.303	22.950	3.915	1.011	182.179	5,79%
	G	(10.220)	(1.404)	(282)	(60)	(11.966)	(6,20%)
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	E	20.348	1.047	306	138	21.839	0,69%
	G	(668)	(62)	(15)	(0)	(745)	(0,39%)
Construcción	E	410.718	13.445	1.206	224	425.593	13,53%
	G	(29.156)	(839)	(89)	(6)	(30.090)	(15,59%)
Comercio y reparación de vehículos	E	740.920	21.041	2.692	726	765.379	**24,32%**
	G	(48.751)	(1.218)	(99)	(37)	(50.105)	**(25,96%)**
Transporte, almacenamiento y comunicación	E	198.186	6.740	946	251	206.123	6,55%
	G	(11.120)	(479)	(59)	(17)	(11.675)	(6,05%)
Hotelería	E	**271.442**	**9.696**	**1.079**	**295**	**282.512**	**8,98%**
	G	**(20.618)**	**(398)**	**(31)**	**(1)**	**(21.048)**	**(10.91%)**
Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales	E	705.720	19.159	3.120	1.223	729.222	23,18%
	G	(34.220)	(822)	(122)	(38)	(35.202)	(18,24%)
Intermediación financiera	E	70.859	1.045	275	176	72.355	2,30%
	G	(4.796)	(34)	(6)	(3)	(4.839)	(2,51%)
Educación	E	71.991	4.984	1.874	259	79.108	2,51%
	G	(4.573)	(293)	(62)	(17)	(4.945)	(2,56%)
Actividades sanitarias y veterinarias	E	133.830	4.472	936	421	139.659	4,44%
	G	(6.462)	(218)	(33)	(28)	(6.741)	(3,49%)
Otras actividades sociales y de servicio prestado a la comunidad; servicios personales	E	229.512	8.709	1.473	340	240.034	7,63%
	G	(14.740)	(495)	(71)	(8)	(15.314)	(7,93%)
TOTAL	E	**3.009.906**	**113.710**	**17.875**	**5.079**	**3.146.570**	**100%**
	G	**(185.574)**	**(6.329)**	**(880)**	**(25)**	**(192.998)**	**(100%)**

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a) y Dirección General de Políticas de las Pymes.

Importancia del sector hotelero en la Comunidad Autónoma de Galicia

A continuación, se muestra en la *Tabla 1.5*, la distribución de los hoteles en la Comunidad de Galicia. La mayoría de los establecimientos están ubicados en la zona costera, sobre todo en las provincias de A Coruña y Pontevedra, y con un claro predominio de las "Rías Baixas", por cuanto estos lugares son visitados por los turistas tanto nacionales como extranjeros y, consecuentemente, es ahí donde se concentra la mayor actividad. Por otro lado, la oferta hotelera en esta zona corresponde, sobre todo, a establecimientos de menor dimensión, con actividades estacionales.

Por su parte, en las provincias de Lugo y Ourense, la oferta hotelera es reducida por las menores posibilidades de ocupación propias de estas zonas, dado que, aunque en ellas existen zonas turísticas muy atractivas, resultan mucho menos visitadas.

Tabla 1.5. *Distribución de los establecimientos y plazas por categorías hoteleras de la comunidad autónoma Galicia (2012)*

Comunidad Autónoma Galicia	Número de establecimientos abiertos estimados		Número de plazas estimadas		Personal empleado		Grado de ocupación por habitaciones	Estadía media
	Número	%	Número	%	Número	%	%	%
A Coruña	630	40,70	25.613	40,56	2.529	36,82	30,2	2,1
Lugo	295	19,06	9.158	14,50	952	13,86	23,3	2,0
Ourense	191	12,34	6.180	9,79	648	9,43	21,6	1,6
Pontevedra	432	27,91	22.204	35,16	2.740	39,89	10,7	1,8
Total	**1.533**	**100.00**	**63.155**	**100.00**	**6.869**	**100.00**	**28,5**	**3.4**

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística IGE (2012), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos – España.

En Galicia, en el año 2012, según datos del IGE (Instituto Gallego de Estadística) hay 1.548 hoteles de diferentes categorías repartidos por las cuatro provincias que ofertan un total de 63.155 plazas. De los cuales, 630 establecimientos corresponde a la provincia de A Coruña, 295 establecimientos a la provincia de Lugo, 191 establecimientos a la provincia de Ourense y 432 establecimientos a la provincia de Pontevedra. La categoría de hotel que es más predominante, es la de una estrella y la oferta disminuye a medida que aumenta de categoría. Las únicas provincias en las que existen establecimientos de 5 estrellas son A Coruña y Pontevedra

En la *Tabla 1.6*, presentada a continuación se muestra la distribución del número de establecimientos y número de plazas ofertadas, clasificadas por categorías.

Tabla 1.6. *Distribución de número de establecimientos y plazas por categoría y provincia, Galicia*

Tipo	Categoría	Número de establecimiento					Número de plazas				
		Galicia	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
HOTELES: estrellas oro	**5 ***** y 4 ******	96	38	14	10	35	16.004	7.243	1.591	1.114	6.055
	5 *** **	9	..	..	..	..	1.762	..	..	..	..
	4 ** **	87	..	..	..	..	14.242	..	..	..	..
	3 * **	114	44	14.	10	47.	10.336	3.983	1.007	784	4.562
	**2 ** **	214	65	35	18	95	10.145	2.855	1.339	728	5.222
	**1 * **	239	84	40	37	78	8.730	3.289	1.370	1.065	3.006
Total establecimientos		**663**	**193**	**89**	**65**	**220**	**45.215**	**10.127**	**3.716**	**2.577**	**12.790**
HOSTALES: estrellas plata	**3*** y 2****	354	180	68	49	58	8.002	4.142	1.567	998	1.294
	**1 * **	532	220	124	68	119	9.939	4.100	2.284	1.490	2.066
	Total hostales	886	400	192	117	177	17.941	8.242	3.851	2.488	3.360
Total establecimientos		**1.548**	**630**	**295**	**191**	**432**	**63.155**	**25.613**	**9.158**	**6.180**	**22.204**

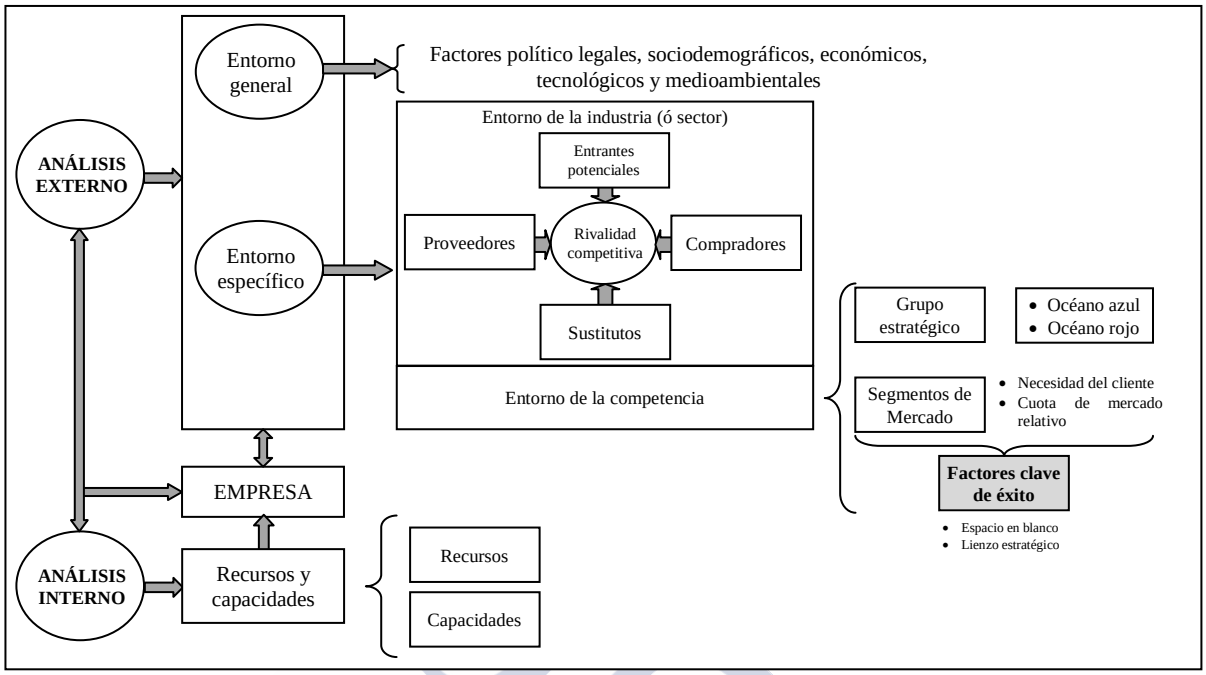
Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012). Dirección General para el Turismo.

Factores de éxito en las Pymes

Las empresas, Pymes o no, están dirigidas por personas, por lo que se suele decir que son sus administradores o gerentes, los responsables directos del éxito o fracaso (Robbins y Coulter, 2010, p. 45). Ahora bien, en concordancia con la aproximación al estudio de la administración de la empresa ofrecido por la RBV, consideramos que la competitividad de las Pymes está fuertemente basada en sus recursos y capacidades y el estudio de cuáles de ellos son los más relevantes viene dando por el conocimiento de los factores que explican el éxito competitivo en cada sector sometido a análisis.

Los recursos y capacidades de las empresas se entienden como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que las empresas poseen y que le permite formular y poner en marcha una estrategia competitiva. De este modo, los recursos o activos no crean valor por si solos, sí no que deben ser adecuadamente combinados con las capacidades (Navas López y Guerra Martín, 2007, p. 228, 2012, p. 126). Además, deben utilizar estrategias que pretendan desarrollar ventajas competitivas sostenibles; es decir, difíciles de imitar por los competidores actuales y potenciales (Cuervo García, 1993, p. 363).

Figura 1.2. *Aspectos relevantes en la formulación de estratégicas*



Fuente: Elaboración propia.

En el caso que nos ocupa, comparadas con las grandes empresas, las Pymes tienen características específicas que las diferencian. Por ejemplo, la mayoría de ellas trabajan con relaciones estrechas con sus proveedores y clientes y suelen ser rápidas a la hora de enfrentar situaciones que requieren cambios. Por otro lado, las Pymes presentan problemas para sobrevivir y competir en un mercado exigente, al reconocérseles, habitualmente, serias dificultades y limitaciones como: falta de gestión de calidad, estructura financiera débil, carencia de recursos humanos competentes y dificultades para acceder a las nuevas tecnologías, entre otras. Estos factores impiden, o al menos dificultan, aprovechar las oportunidades de aumentar la competitividad de muchas Pymes (Demuner Flores, 2008, p. 3).

Para Camisón Zornoza (1997, p. 45) el éxito competitivo de las Pymes se basa en la capacidad que posee una empresa a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos) de la organización. Por consiguiente, la mera utilización de los recursos no confiere una ventaja competitiva; deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. A partir de esta relación entre los recursos, las capacidades y las prioridades competitivas se consiguen ventajas competitivas que conducen al éxito competitivo de las Pymes.

En consecuencia, la clave del éxito empresarial reside en la utilización de los recursos, capacidades, habilidades o competencias que poseen en los momentos determinados. En un estudio realizado en la Región Murcia, orientado a valorar los factores explicativos del éxito competitivo, resultó vital importancia analizar los factores internos que incidían en este hecho, resultando que eran claves la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacidad del personal (Rubio Bañon y Aragón Sánchez, 2002, p. 60).

Diversos estudios manifiestan la necesidad de profundizar en una línea de investigación, partiendo de las necesidades que tienen las Pymes; con el propósito de identificar los factores que les permitan obtener mejores resultados y ser competitivas en el mercado (Camisón Zornoza, 1997). Siguiendo a Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005a), entre los factores principales que contribuyen al éxito competitivo de las Pymes industriales de España, se encuentran los siguientes: adecuado dirección de recursos humanos, la innovación, los recursos tecnológicos, los recursos financieros y, finalmente, la flexibilidad de la estructura. Por otra parte, Martínez Martín et al. (2009), en las conclusiones de su estudio "Factores de competitividad de la Pyme española 2008", reconocen que bajo la denominación "pyme" se engloban empresas muy heterogéneas, que su comportamiento varía de forma muy acusada en función del sector de actividad y que, pese a ello, obtuvieron cierta concordancia en que de los cinco factores de competitividad que consideraron en su estudio (innovación, internacionalización, financiación, recursos humanos y prácticas de gestión), las Pymes hacen una valoración más positiva de su situación en el relacionado con los recursos humanos. Por el contrario, la posición de la Pyme es más débil en relación con la calidad, la internacionalización, y con la incorporación de prácticas de gestión.

Franco Ángel (2011) analiza los factores internos (recursos y capacidades) y los factores externos (instituciones) que condicionan el dinamismo de las Pymes en Colombia. Así, los factores que influyen positivamente en el dinamismo son: los recursos relativos a la tecnología, el posicionamiento de marca, la habilidad del empresario para solucionar conflictos, su flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios y su formación empresarial; y finalmente, las capacidades en el área administrativa. Por otro lado, realizan estudios sobre ocho factores que influyen en el éxito del negocio de las Pymes. Los factores considerado en la investigación fueron: características de las Pymes, la gestión y los conocimientos técnicos, productos y servicios, los clientes y el mercado,

forma de realizar de hacer el negocio y la cooperación, los recursos y las finanzas, estrategias y finalmente, el ambiente externo (Chittithaworn et al., 2011).

En su investigación exploratoria con el objetivo de identificar los factores críticos del éxito y el fracaso de las Pymes, Hussain Naqvi (2011, p. 98), llega a identificar los siguientes:

- El servicio al cliente, *know-how* del negocio y la experiencia de los gerentes, son los principales factores claves del éxito.

- La falta de acceso al capital financiero, la estructura del gobierno inadecuados y la deficiente infraestructura, son los principales "explicadores" del fracaso.

Prioridades competitivas del área de operaciones de las Pymes

Al iniciar este apartado, comenzaremos por reconocer que la función de producción es una de las áreas funcionales particularmente importantes dentro de una organización. Skinner (1969) publica en la revista *"Harvard Business Review"* un artículo en el que resalta la importancia estratégica de la función de la producción. Su aportación, sugiere la necesidad de que la función de producción deje de ser neutral y empiece a considerarse como un arma competitiva clave de toda la empresa. Su trabajo alcanzó una gran difusión, a partir de la cual el área de producción u operaciones deja de una función con una influencia estratégica muy limitada.

Las Pymes no están al margen de la tendencia actual de que el área de producción juegue un papel preponderante que contribuya al éxito competitivo de la empresa (Camisón Zornoza, 1997; Rubio Bañón, 2003; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002, 2005; Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005). Al mismo tiempo, las Pymes se caracterizan por su dinamismo y constante cambio; para ello, necesitan encontrar las estrategias que le permitan desarrollar a través de los recursos y capacidades, una eficiente gestión, con la flexibilidad suficiente que le permita lograr un mejor resultado.

En este sentido, existen muchas investigaciones que centran su atención en la coherencia interna de la estrategia de fabricación o en las prioridades competitivas de la producción y en la

importancia relativa de qué es lo que la producción debe hacer especialmente bien para el éxito competitivo de las empresas. Son numerosos los trabajos que apuntan en este sentido, y las aportaciones se han ido manteniendo a lo largo del tiempo. Así, por ejemplo, puede verse a Skinner (1974), Wheelwright (1978), Swamidass y Newell (1987), Ferdows y De Meyer (1990), Corbett y Van Wassenhove (1993), Domínguez Machuca, Álvarez Gil, García González, Domínguez Machuca, y Ruíz Jiménez (1995, 2005), Ward, Duray, Keong Leong, y Sum (1995), Williams, D'Souza, Rosenfeldt, y Kassaee (1995), Ward, McCreery, Ritzman, y Sharma (1998), Boyer y McDermott (1999), Chen (1999), Avella, Fernández, y Vázquez (2001), Gilgeous (2001), Boyer y Lewis (2002), Zhao, Yeung, y Zhou (2002), Demeter (2003), Rosenzweig, Roth, y Dean Jr. (2003), Fernández Sánchez, Avella Camarero, y Fernández Barcala (2003, 2006), Boyer, Swink, y Rosenzweig (2005), Ibarra Mirón (2005), Gazo y Quesada (2005), Urgal González y García Vázquez (2005), Andreas (2005), Zhao, Sum, Qi, Zhang, y Lee (2006), Maria Vanalle, Alves Filho, y Marilia Gabriela (2000), Pérez Estevez (2006), González Benito y Suárez González (2007), Díaz Garrido y Martín Peña (2007), Oltra Mestre y Flor Peris (2007, 2008), Amoako-Gyampah y Acquaah (2008), Mats y Kristina (2008), Giro Moori, Nabil Ghobril, y Cavalheiro Marcondes (2009), Martín Peña y Díaz Garrido (2007a, 2009, 2013), Ahmad y Schroeder (2011), Sarache Castro, Castrillón, y Giraldo (2011), y Kavi Zhao, Xtha, karthikeyan, y Devi (2013).

Ahora bien, estos trabajos se han creado en el ámbito de las empresas industriales, siendo los trabajos que abordan el estudio del área de producción en las empresas de servicios muchos menos numerosos y más recientes Chen (1999); Espino Rodríguez (2004); Tukamushab, Musinguzi, Katongole, y Xiao (2012).

En todo caso, se constata que existe una cierta diversidad terminológica en la forma de referirse a las prioridades competitivas de la producción. Es así, que en la literatura se refieren a las prioridades competitivas con distintas acepciones: *tareas de producción y criterios de desempeño* (Skinner, 1969, p. 136); *prioridades competitivas* (Hayes y Wheelwright, 1984); *criterios de gestión* (Wheelwright, 1978, p. 62); *dimensiones competitivas* (Swamidass y Newell, 1987); *objetivos de producción* (Anderson, 1989); *criterios mercadológicos para el éxito* (Adam y Ebert, 1991, p. 44); *dimensiones de competitividad* (Corbett y Van Wassenhove, 1993, p. 108); *misiones de fabricación* (De Meyer y Wittenberg-Cox, 1994, p. 22); *prioridades competitivas* Domínguez

Machuca et al. (1995, p. 74, 2005, p. 74); *objetivos del subsistema de operaciones* (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 74); *misiones de fabricación* (De Meyer y Wittenberg-Cox, 1994); *objetivos de producción* (Avella, Fernández, y Vázquez, 1999, p. 236); *estrategia de operaciones* (De Burgos Jiménez, 1999, p. 259); *objetivos de producción* Fernández Sánchez et al. (2003, p. 70, 2006, p. 71); *objetivos de operaciones* (Espino Rodríguez, 2003, p. 83); *objetivos de la dirección de operaciones* (Miranda, Rubio, Chamorro, y Bañegil, 2004, p. 59); *decisiones de producción estructurales y capacidades de producción* (Urgal González y García Vázquez, 2005, p. 101, 2006, p. 133); *estrategia de operaciones y operaciones de fabricación* (Slack, 2005, p. 323); *estrategia de operaciones y prioridades competitivas* (Martín Peña y Díaz Garrido, 2007a, p. 137, 2007b, p. 1); *prioridades competitivas* (Sarache Castro, Cárdenas Aguirre, Giraldo García, y Parra Sánchez, 2007, p. 112); *prioridades competitivas* (Kathuria, Porth, Kathuria, y Kohli, 2010, p. 885); y *objetivos del sistema de producción* (Moyano Fuentes, Bruque Cámara, Maqueira Marín, Fidalgo Bautista, y Martínez Jurado, 2011, p. 171). En el presente trabajo utilizamos el término "prioridades competitivas de operaciones", que se ha venido consolidando como el más utilizado por la mayoría de los estudiosos del tema.

Krajewski y Ritzman (2000) consideran que las prioridades competitivas o misiones de fabricación proporcionan la guía fundamental para que el sistema productivo desarrolle competencias distintivas. Esto concuerda con la visión de Domínguez Machuca et al. (1995, p. 72, 2005, p. 72) quienes presentan la estrategia de operaciones como un plan de acción a largo plazo para la producción de bienes o servicios de la empresa, en la que resulta crucial la determinación de los objetivos y su correcta nivelación. Por otro lado, tradicionalmente los objetivos estratégicos a alcanzar por el subsistema de operaciones estaban basados en cuatro aspectos: coste, entregas, flexibilidad y calidad. A medida que los años pasan, se presentan nuevos aportes planteando la necesidad de incorporar nuevas prioridades competitivas como los servicios complementarios y la atención al medio ambiente. En este sentido, puede verse a Oltra Mestre y Flor Peris (2007, 2008), Amoako-Gyampah y Acquaah (2008), Giro Moori, Nabil Ghobril, y Cavalheiro Marcondes (2009), Martín Peña y Díaz Garrido (2007, 2009), Sarache Castro et al. (2011).

Estos trabajos teóricos y empíricos, consideran que la función de producción puede contribuir a la consecución del éxito competitivo de las empresas. Además, todos ellos reconocen la

necesidad de que la estrategia de operaciones realice una aportación a la estrategia competitiva, para ello, es necesario determinar unos objetivos o metas de la producción que deben estar orientados a los resultados de la organización. Todo ello, dirigido a que la función de producción contribuya a una mejor posición competitiva de la empresa. En este contexto, el desarrollo de las estrategias de producción sobre la base de un conjunto de prioridades competitivas u objetivos de producción, puede resultar clave para lograr una ventaja competitiva.

Así, algunos trabajos apuntan a que para alcanzar el éxito competitivo, se requiere una mejora continua en el área de producción o fabricación, por la influencia que esta área tiene en la explotación de sus recursos y capacidades (Vázquez Ordás, Fernández Sánchez, y Avella Camarero, 1999, p. 71). Es decir, que el logro de las ventajas competitivas requiere de decisiones estratégicas relacionadas con el sistema productivo de la empresa.

Respecto a cómo identificar las prioridades competitivas, su importancia relativa y la manera de desarrollarlas, coexisten varios "modelos" de análisis. Siguiendo a Avella Camarero (2001, p. 2); Fernández Sánchez et al (2003, p. 74, 2006, p. 75); Díaz Garrido y Martín Peña (2007, p. 107); Marin-Garcia, Bonavia, y Pardo (2009, p. 41), los más citados, en la actualidad, son dos: por un lado el enfoque de intercambio de capacidades *"trade off"* (Skinner, 1969), y por el otro el enfoque secuencial, del que resaltaremos dos variantes, el modelo secuencial de acumulación de capacidades tipo "pirámide" (Nakane, 1986) y el modelo secuencial de creación y aprovechamiento tipo "cono de arena" (Ferdows y De Meyer, 1990).

El enfoque "*trade off"*, o de compromiso entre prioridades, parte del supuesto de que las distintas prioridades competitivas son incompatibles, por lo que hay que establecer la preferencia que se concede a cada una y, en todo caso, centrarse en alguna, o algunas, de ellas al establecer los objetivos de producción. En este sentido, se asume que el sistema de producción no puede ser bueno en todo, por lo que los responsables de la dirección deben centrarse en una o dos prioridades, debido a la imposibilidad de que una empresa consiga con éxito, superar a sus competidores en más de una prioridad competitiva de fabricación, de manera simultánea. Por tanto surge una necesidad imperiosa de elegir aquella prioridad que más se ajuste a la estrategia competitiva de la empresa y otorgarle un tratamiento preferente.

Respecto al enfoque secuencial, el "*modelo de la pirámide*", propuesto por Nakane (1986), está formado por cuatro bloques fundamentales, uno para cada prioridad competitiva. Propone que se debe seguir una secuencia en la consecución de las prioridades, y que el orden y la importancia de cada una (representada por la longitud del bloque) vienen predeterminadas: primero, la calidad; segundo, el plazo de entrega; tercero, el coste y cuarto, y último, la flexibilidad.

A diferencia de los dos modelos presentados, el modelo *"cono de arena"* sigue un proceso de acumulación gradual (mejora continua) en el que se va avanzando en todas las prioridades, aunque variando la importancia asignada a cada una de ellas a lo largo del tiempo. Así pues, es un modelo dinámico, que parte de una secuencia lógica diferente al modelo anterior (en este caso es: calidad, plazo de entrega, flexibilidad y coste), y que, además, el desarrollo de la sucesivas prioridades se realiza de una forma también distinta. En concreto, el administrador o el responsable del área de operaciones, debe centrarse en primer lugar en la calidad, y sólo cuando logre un nivel adecuado en ella debe enfocarse en los plazos de entrega. Ahora bien, mientras se desarrolla esta nueva prioridad, ha de continuar progresando en la calidad. Una vez alcanzado un nivel adecuado en los plazos de entrega, se inicia la mejora de la flexibilidad, al mismo tiempo que se debe seguir perfeccionado las dos prioridades anteriores (calidad y los plazos de entrega). Finalmente, una vez conseguido el nivel de flexibilidad, se comienza la mejora de los costos y se sigue trabajando en la mejora de los anteriores objetivos de producción. En consecuencia, siguiendo a Fernández Sánchez et al. (2003, p. 77, 2006, p. 78) "dado que los objetivos tienen carácter acumulativo y cada uno se apoya en lo conseguido previamente, no presentan incompatibilidades manifiestas que dificulten su logro y, de esta forma, se convierten en una formidable ventaja competitiva, al surgir de prácticas de gestión coherentes y eficaces", difíciles de imitar por la competencia.

En general, estos aspectos fundamentales de las prioridades competitivas del área de operaciones, han sido desarrollados, en la mayoría de los casos, en estudios realizados en empresas industriales, y de gran tamaño, siendo escasos los estudios empíricos en el ámbito de las Pymes de servicios y prácticamente inexistente en el caso del sector hotelero. Por tanto, aunque nos ayudaremos de los principales trabajos empíricos que definieron y utilizaron las variables y las dimensiones de estudio, en el presente estudio trataremos de comprobar si las prioridades competitivas comentadas mantienen su capacidad de explicar las bases de la competencia en las

Pymes de servicios. Es importante resaltar que, como acabamos de ver, no es sólo la lista de prioridades competitivas, sino que también su combinación adecuada, quienes resultan claves para que la función de operaciones aporte las mayores ventajas competitivas en dicho sector.

Por las razones mencionadas, este trabajo pretende contribuir, en alguna medida, a la gestión de las Pymes del sector hotelero, a través del desarrollo de un modelo que explique la relación entre las prioridades competitivas y las áreas de decisión del área de operaciones y su éxito competitivo.

1.2 Relevancia de la investigación

En la revisión de la literatura, hemos encontrado estudios relacionados con las prioridades competitivas en las empresas industriales. Sin embargo, existe escasez de estudios orientados a los factores determinantes de éxito en las Pymes del sector hotelero, y son prácticamente inexistentes los que estudian las prioridades competitivas del área de operaciones de dichas empresas. Observando todo ello, resulta la necesidad de averiguar la importancia de dicha área en la consecución de ventajas competitivas en las Pymes de dicho sector.

Por todo lo anterior, la agenda de investigación que hemos desarrollado parte del análisis interno, utilizando para ello la teoría de recursos y capacidades, buscando el estudio y demarcación de las prioridades competitivas del área de operaciones, con la pretensión de descubrir sus potencialidades para generar una ventaja competitiva en dicho sector.

Estos componentes, expuestos en los párrafos anteriores, nos llevan a formular una serie de preguntas a las que se pretende responder en esta investigación.

En concreto, el propósito del presente trabajo de investigación es dar respuesta al siguiente interrogante:

- **¿Cuáles son los factores del área operativa determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero?**

Así mismo, el problema genérico se concreta en los siguientes problemas específicos:

- **¿Qué recursos y capacidades necesitan las Pymes del sector hotelero para tener éxito competitivo?**

- **¿Cuáles son los factores claves de éxito en las Pymes gallegas del sector hotelero?**

- **¿Qué relación podemos identificar entre los factores del entorno intra-empresa del área de operaciones (*considerando como tal, los subsistemas financiero, de marketing y de recursos humanos*) y las decisiones que se adoptan en el área de operaciones de las Pymes del sector hotelero?**

- **¿Cuáles son los factores (en particular el énfasis en la toma de decisiones de las áreas de operaciones), que sustentan las competencias distintivas, de las Pymes del sector hotelero según sus prioridades?**

- **¿Qué competencias distintivas, del área de operaciones son determinantes en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero?**

Esperamos, que los resultados de la investigación permitan contribuir de algún modo a apoyar la labor de los directivos y/o propietarios de las Pymes gallegas del sector hotelero.

Hemos de reconocer que las Pymes han sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su importante capacidad de generación de empleo (INE, 2013a), así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza, dada su aportación al Producto Interior Bruto del País; de ahí el gran interés académico que suscitan.

No obstante, la mayoría de los trabajos de investigación enfocados en el área de operaciones de las empresas, se han centrado, con especial tenacidad, en las prioridades competitivas de las grandes empresas del sector industrial, dejando en un segundo plano los estudios relacionado las prioridades competitivas del área de operaciones que contribuyen al éxito de competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector servicio.

Por otro lado, cabe señalar que las Pymes, sobre todo las del sector servicios, cuentan con un conjunto de peculiaridades distintivas de carácter interno y en su relación con el entorno, que se encuentran asociadas al pequeño tamaño, que las hacen vulnerables frente a las grandes organizaciones, si bien, en ocasiones, pueden ser fuente de ventajas competitivas.

Estas peculiaridades tienen efectos en aspectos estratégicos de la actuación de las Pymes y su estudio ha sido objeto de diversos trabajos de investigación: el estudio de su competitividad (Camisón Zornoza, 1997), los factores clave de su éxito (Rubio Bañon y Aragón Sánchez, 2002), sus recursos estratégicos (Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2008), las estrategias competitivas y las ventajas estratégicas de las Pymes en mercado globalizados (Camisón Zornoza, Boronat Navarro, y Villar López, 2010), entre otros. Son menos los que abordan el estudio de las prioridades competitivas del área de operaciones de las Pymes, podemos citar uno realizado sobre una muestra de Pymes de Taiwán por Chen (1999), y otro elaborado en una muestra de hoteles de Uganda, enfocado en los modelos de la mejora de calidad de servicio en hoteles (Tukamushab et al., 2012).

Este trabajo pretende analizar la medida en que las prioridades competitivas del área de operaciones se cuentan entre los factores del éxito competitivo en las Pymes del sector hotelero, partiendo de la identificación de las referencias consideradas en la toma de decisiones, la importancia que le otorgan las Pymes a las decisiones encuadradas en esta área y el posible establecimiento y explotación de ventajas competitivas emanadas de estos factores.

Por tanto, la aportación principal que se persigue es determinar la importancia que las Pymes del sector hotelero dan a la hora de identificar, desarrollar y explotar ventajas competitivas emanadas del área de operaciones, y, al mismo tiempo, la posibilidad de que la no consideración de las prioridades competitivas de operaciones, esté impidiéndoles aprovechar oportunidades de satisfacer las necesidades de los clientes desde una posición estratégicamente más adecuada. De esta manera, puede constituir un aporte substancial para los investigadores y directivos de las empresas, que necesiten información pertinente sobre las prioridades competitivas que adoptaron las Pymes del sector hotelero y así mismo, de los resultados empíricos, puede obtenerse información relevante respecto a en qué medida las Pymes del sector hotelero de las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma de Galicia (A Coruña, Ourense, Lugo y Pontevedra), están

comprometidas con esas prioridades y hasta qué punto han conseguido desarrollar ventajas competitivas por tal compromiso.

1.3 Objetivos de la investigación

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es:

- **Identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área de operaciones, y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero.**

Para cumplir este objetivo, avanzaremos, paso a paso, sirviéndonos, para fijar las metas parciales, de los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar el marco teórico para el estudio del éxito competitivo de las Pymes, siguiendo el enfoque basado en recursos y capacidades y desarrollar un modelo que explique la relación entre las prioridades competitivas en las áreas de decisión del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero, y su éxito competitivo.

- Determinar la relación que existe entre los factores del entorno intra-empresa (*considerando como tal, los subsistemas financiero, de marketing y de recursos humanos*) y las decisiones de las diversas áreas de operaciones de las Pymes del sector hotelero.

- Identificar y evaluar si el énfasis en la toma de decisiones de la función de operaciones (agrupadas *en "capacidad", "localización", "protocolos de prestación de servicios", "tareas productivas/fuerza de trabajo", y "gestión logística"*) influye en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

- Identificar la influencia de una selección de las competencias distintivas, del área de operaciones (*costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción;*

flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios), en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

- Identificar los factores que sustentan las competencias distintivas, en particular los ligados al área de operaciones y clasificar en conglomerado del Pymes del sector hotelero según sus prioridades.

1.4 Metodología de la investigación

A continuación presentamos la metodología seguida para alcanzar los objetivos de investigación planteado. En primer lugar, se efectuó la revisión de la literatura con diversas fuentes documentales. Esta exploración permitió seleccionar artículos y obras referentes al tema estudiado, se consiguieron estos datos en la Hemeroteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Santiago de Compostela, así como mediante el acceso a diversas bases de datos.

En este sentido, se comienza justificando la selección de la fuente principal de información sobre la que se sustentará el análisis de la revisión bibliográfica. A tal efecto, a la empresa se la comprende como una organización que sobrevive a largo plazo mediante el cumplimiento de una serie de fines entre los que destaca la generación de valor añadido y su distribución. La compresión de los fundamentos de la competitividad y de los desafíos del entorno, así como de la capacidad de una empresa y de su potencial interno, apuntan hacia diferentes enfoques y modelos que tratan de explicar el éxito empresarial.

Enfocándonos en la rentabilidad, importante para la supervivencia de la empresa a largo plazo (González Pérez, Correa Rodríguez, y Acosta Molina, 2002, p. 397), sobre ella influyen toda una serie de factores, como a) factores del entorno, b) factores sectoriales y c) factores empresariales, dependiendo del tamaño de la empresa y sector. La importancia de estos grupos depende del enfoque teórico de referencia que se utilice. Gran parte del aparato teórico procede del enfoque denominado "Economía Industrial", con trabajos como los de Mason (1939), Bain (1951), Amit y Schoemaker (1993), y Porter (1980, 1981, 1982, 1991, 2006), entre otros autores, que

consideran que las características del sector de actividad determinan la conducta de las empresas y, por lo tanto, sus resultados.

Ahora bien, la otra perspectiva teórica de importancia para el tema que nos ocupa, se centra en el análisis interno de la empresa, la compresión de los factores de competitividad constituidos a través de un desarrollo adecuado de sus recursos y capacidades. La literatura sobre este enfoque, conocido como "Teoría de los Recursos y Capacidades" (RBV, por las siglas inglesas de Resources-Based View of the Firm), con sus principales exponentes: Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991), Prahalad y Hamel (1990), Conner (1991), Grant (1991, 1996, 2002, 2006), Hall (1992, 1993), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993) y Lado y Wilson (1994). Esta aproximación teórica defiende la idea de que la base de la ventaja competitiva sostenible está en los recursos y capacidades de la empresa y que, por consiguiente, son las características internas las que determinan sus resultados superiores a los de sus competidores.

Entre tales características internas, cabe considerar las relacionadas con el área operativa. A este respecto, la importancia de identificar y perseguir las prioridades competitivas adecuadas en el nivel de operaciones fue destacada en 1969 por Skinner, al que siguieron, a través de los años, otros autores como Wheelwright (1978) (quien argumenta teóricamente una variedad de prioridades competitivas y propone una serie de criterios para evaluar el rendimiento de fabricación); Hayes y Wheelwright (1984) (que definen las prioridades competitivas como las preferencias estratégicas o las formas en que la organización opte por competir en el mercado); Leong, Snyder, y Ward (1990) (que se centran en las operaciones); Adam Jr. y Swamidass (1989); Ferdows y De Meyer (1990); Williams et al. (1995); Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008); Krajewski y Ritzman (2000); Badri, Davis, y Davis (2000); Ward y Duray (2000); Amoako-Gyampah y Acquaah (2008); Pinheiro de Lima, Gouvêa da Costa, y Reis de Faria (2009); Domínguez Machuca et al. (1995, p. 74, 2005, p. 74); entre otros muchos autores que destacaron este tema.

A pesar de las diferencias semánticas, existe un amplio consenso en la literatura para clasificar teóricamente prioridades competitivas en los cuatro componentes básicos siguientes: bajo costo, la calidad, el rendimiento de entrega y flexibilidad (Hayes y Wheelwright (1984); Ward, Duray, Keong Leong, y Sum (1995).

Ahora bien, los trabajos empíricos que sustentaron esta clasificación fueron realizados en las empresas industriales, con una escasa aplicación a las Pymes del sector de servicio. Por ello, aún siguiendo con la idea de estos enfoques teóricos, los cuales nos proporcionan la compresión conceptual del contexto de la investigación, y sustentan la descripción del marco teórico, nuestra pretensión es llegar a construir un modelo que refleje la influencia de las prioridades competitivas del área de operaciones, en la consecución de ventajas competitivas en las Pymes del sector hotelero.

En consecuencia, tras formular unas hipótesis que respondan al marco conceptual descrito, el siguiente paso consiste en probar las hipótesis planteadas, con un estudio de campo (aplicación de las encuestas a las Pymes), para determinar qué factores contribuyen al éxito competitivo de las Pymes. En definitiva, se trata de obtener información primaria, a través de un estudio de carácter empírico, sobre una muestra representativa de la población objetivo del presente trabajo: las "Pymes del sector hotelero" de la Comunidad de Galicia - España.

En primer lugar, se recurrió a la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) en la Universidad de Santiago de Compostela, donde pudimos identificar un total de 79 empresas dedicadas en este sector, con las características que habíamos decidido. En segundo lugar, se tomó en consideración la base de datos de la *Información Empresarial on-line Cámara de Comercio* (Camerdata, 2012), la cual, consultada en el *mes marzo de 2012*, nos alcanza una población total de 152 pequeñas y medianas empresas del servicio de hospedaje en hoteles y moteles de la Comunidad Autónoma de Galicia. El proceso de acopio de información efectuado, mediante muestreo estratificado, nos dio una muestra de características muy similares a las de la población objetivo, formada por 90 Pymes del sector hotelero, que constituyó la base del estudio empírico.

Finalmente, en la última parte del trabajo de investigación se presentan las conclusiones finales y el planteamiento de líneas futuras de investigación, por la dimensión e importancia, que tiene el estudio de los factores de éxito ligados a las prioridades competitivas que poseen las Pymes gallegas del sector hotelero.

1.5 Antecedentes de la investigación

El estudio de las ventajas competitivas, desde diversas aproximaciones, ha sido particularmente prolífico a lo largo de muchos años, por lo que, a la hora de fijar los antecedentes de la investigación que nos ocupa, nos enfrentamos con la tarea de seleccionar de entre la gran cantidad de estudios. Para ello, hemos comenzado por fijar el foco exclusivamente en los que se refieren a pymes, y dentro de ellos los que se relatan a factores determinantes del éxito competitivo. Además, una vez destacados los trabajos pioneros, se ha seguido un criterio cronológico, examinando prioritariamente aquellas investigaciones y experiencias que se han venido desarrollando sobre este tema en la última década. El objetivo último era fijar las bases teóricas para el presente trabajo de investigación.

En cuanto a las fuentes documentales, se ha seguido el método habitual, consultando las bases de datos relevantes para el área (Dialnet, Business Source Premier, Eonlite, etc.), los fondos bibliográficos de las revistas especializadas, la base de datos de Tesis Doctorales (Teseo), además de otras fuentes (libros de actas de congresos, informes de investigación, monografías, manuales, comunicaciones publicadas, proyectos de docentes y otros trabajos de investigación), de interés para el presentes estudio.

Desde este punto de vista, la revisión de las fuentes documentales, ha sido especialmente útil para la toma de decisiones metodológicas, sirviendo de referencias básicas para dar contenido al esquema de análisis: problema de investigación, tipo de investigación, justificación de la investigación, objetivos de la investigación, opciones metodológicas, instrumentos más significativos, muestra, y resultados más relevantes.

1.5.1 La capacidad competitiva de las Pymes

Existen muchos trabajos relacionados con los factores determinantes de éxito competitivo de las Pymes; sin embargo, son escasos los estudios realizados sobre los factores del área operativa determinantes de éxito en las Pymes, así como sobre las prioridades competitivas, de dicha área, que contribuyen al éxito de las empresas. A continuación se mencionan algunos de los trabajos más significativos relacionados con nuestro tema de investigación.

Fong Reynoso (2003) presenta una tesis doctoral, con el tema: "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la Pyme". El objetivo del trabajo es proponer una explicación del rol que juegan los activos intangibles, como fuente de ventaja competitiva sustentable en las Pymes. Para realizar el estudio tomó cinco Pymes poseedoras de ventajas competitivas, dos de ellas ubicadas en Cataluña y tres en Jalisco. Las tres primeras Pymes corresponden al sector de servicio y las otras dos, al sector industrial.

En esta tesis, se cuestiona la relevancia de las teorías del éxito de las empresas y para ello, se explican los modelos de gestión estratégica que explican la ventaja competitiva, los orígenes del concepto "beneficios extraordinarios" y la utilidad estratégica de los modelos de competencia perfecta y el concepto de rivalidad y el soporte empírico de las teorías de la ventaja competitiva. A continuación, presenta la perspectiva de recursos y capacidades, fundamentando que son clave para obtener ventaja competitiva. Por último, examina las fuentes de ventaja competitiva de las Pymes y, en particular, el rol de los activos intangibles y la gestión del conocimiento, hasta llegar a la formulación de un modelo de ventaja competitiva basado en recursos intangibles.

Entre los hallazgos más significativos, podemos destacar:

- Recursos y capacidades de importancia alta en todos los casos:
    - las habilidades del equipo directivo o gestores, y de los empleados;
    - habilidades para innovar y gestionar el cambio; percepción del nivel de calidad que debe tener el producto de la empresa y del servicio que se tiene que prestar al cliente y;
    - habilidad de trabajar en equipo.
- Recursos y capacidades no considerados unánimemente importantes, pero cuya importancia tiende a aumentar:
    - las bases de datos;

- las redes de distribución;
- las redes de trabajo;
- la reputación de la empresa;
- el estilo de gestión, la cadena de valor de la empresa y las rutinas organizativas.

En las empresas estudiadas, se encontró un alto nivel de coincidencia en el mantenimiento de la vigencia de sus recursos a través de mecanismos internos. "Pero, además se observa que algunos recursos suman a su mantenimiento interno el que se obtiene de mecanismos externos, aunque no de forma unánime" (Fong Reynoso, 2003, p. 367). Los recursos y capacidades considerados relevantes, se obtienen a través de la actividad cotidiana de la empresa, a través de programas de desarrollo, específicos, o mediante su adquisición en el mercado; cada una de estas vías determina un nivel de idiosincrasia y especialización diferente y proporciona también una protección diferente frente a la imitación.

Espino Rodríguez (2004) realiza una investigación con el apoyo de la fundación FYDE-Caja Canarias-Consejería de Economía, Hacienda y Comercio, sobre "Un análisis estratégico de la externalización hotelera bajo la perspectiva de los recursos y capacidades". La fuente de información utilizada en este proyecto fue de investigación cualitativa y cuantitativa. Para ello, se tomó una muestra final de 50 hoteles turísticos de del Sur de Canarias de la Comunidad Autónoma de Canarias. Con respecto a la categoría de los hoteles vacacionales que más predominan en la isla de Gran Canaria son de tres y cuatro estrellas. Esta investigación destaca la importancia que puede tener en el sector hotelero, la externalización de actividades que influyen positivamente en la ventaja competitiva. Los resultados más relevantes fueron:

- El papel principal que desempeña la dirección de la empresa en el proceso de externalización, ya que la percepción que está tenga sobre la externalización puede condicionar una actitud positiva o negativa, hacia ella.

- Las empresas externalizan aquellas actividades que no están generando valor para la empresa.

- La externalización que realiza el sector hotelero tiene implicaciones estratégicas por dos razones: a) se consideran susceptibles de externalizar aquellas actividades que son importantes para la empresa, que no constituyen sus competencias básicas y que con dicha externalización se puede lograr que tenga una influencia positiva en la ventaja competitiva; b) los hoteles realizan una evaluación del resultado de la actividad antes de externalizar, constatando que el incremento de la externalización está más motivado por el deseo de mejorar la calidad que por el deseo de mejorar los costes.

Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005a), realizan una investigación sobre "Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España". El interés de la investigación es conocer cuáles son los principales factores de dirección y gestión que se relacionan con el éxito competitivo de las pequeñas y medianas empresa. Estudian una muestra de 1.201 Pymes del sector industrial manufacturero (CNAE 15 a 22 y 24 a 36), con un tamaño comprendido entre 10 y 250 trabajadores. De los resultados obtenidos, consideramos más relevantes los siguientes:

- Confirman la influencia de una adecuada dirección de recursos humanos en el éxito competitivo en las Pymes industriales españolas

- La innovación, especialmente si ésta es en gestión o en productos y servicios, tiene una relación con que las empresas sean más rentables o eficientes que sus competidoras.

- Hay una asociación entre la posesión de recursos tecnológicos y que las empresas sean más rentables; esto es, explica las variaciones en los indicadores de resultados financieros.

- Finalmente, en cuanto a la flexibilidad de la estructura, no hay una clara asociación entre las variables "número de niveles jerárquicos", "rotación del personal" y "libertad de los empleados para organizar su trabajo", con que las empresas sean más eficientes y rentables.

Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005b), también desarrollan otro estudio sobre "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las Pymes del estado de Veracruz". El propósito es conocer cuáles son los factores internos sobre los que las Pymes articulan su ventaja competitiva. Para realizar el trabajo se tomó una muestra de 1.425 Pymes de los sectores manufacturero, construcción, transporte, comercio y servicio, y turismo. Los resultados más significativos han sido:

- Gestionar adecuadamente los recursos financieros, dado que su inadecuada gestión puede comprometer el equilibrio financiero de la empresa y su propia supervivencia.

- Mejorar la posición competitiva adquiriendo los nuevos activos tecnológicos más eficientes y modernos.

- La innovación sigue siendo uno de los factores clave para atender las necesidades cambiantes de los clientes.

- La clara orientación hacia el cliente, resaltando la importancia de las capacidades de marketing.

- Las tecnologías de la información y comunicación están relacionados con dicha orientación y adquieren una gran importancia para competir.

Maeztu Herrera (2008) realizó su tesis doctoral en el departamento de Organización de Empresa, de la Universidad de Cádiz, con el tema: "Factores determinantes de la gestión de los recursos humanos en las Pymes". Cuyo objetivo fundamental es explorar la aplicabilidad de modelos generales de recursos humanos a la realidad de las pequeñas y medianas empresas. La muestra de estudio está constituida por 816 las Pymes en los sectores industria, construcción y servicio. La aproximación empírica se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a dicha muestra. Estudia la influencia del entorno competitivo sobre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo en las Pymes. Entre los hallazgos más significativos encontrados podemos destacar:

- La percepción que las Pymes tienen del entorno competitivo, es de un alto grado de desarrollo de la innovación. La calidad del producto/servicio ofertado y su variedad son elementos importantes para la competencia del sector.

- Las decisiones estratégicas son diferentes en los tres sectores de estudio.

- La mayoría de las Pymes no cuentan con un departamento específico de recursos humanos, si bien esta cifra se va reduciendo cuanto mayor va siendo el tamaño de las empresas. La mayoría cuenta con 1 sola persona.

- Desarrollo moderado: orientación tradicional de la gestión de los recursos humanos (evaluación-compensación).

- En cuanto a los indicadores de desempeño de recursos humano, en general hay una percepción muy positiva del clima laboral. En el sector de la construcción presenta los valores más altos en la rotación del personal. Dicha rotación de personal, presenta el menor nivel en las empresas de tamaño medio.

Franco Ángel (2011), presenta una tesis doctoral en el departamento de Economía de la Empresa, de la Universidad Autónoma de Barcelona, con el tema: "Factores determinantes del dinamismo de las Pymes en Colombia". El objeto de la investigación son las Pymes que tienen entre 11 y 200 trabajadores. En cuanto a la metodología, realiza una investigación tanto de tipo cuantitativo (parte de una muestra representativa), como cualitativo (estudio de ocho casos de Pymes). La muestra está representada por 393 Pymes de los departamentos de Cundimarca y Valle de Cauca de Colombia.

Entre los hallazgos más significativos, podemos destacar:

- Según lo manifiestan los empresarios de las empresas más dinámicas, los factores que dificultan en mayor medida el dinamismo son la falta de capital inicial y las cargas fiscales; en cambio para los demás empresarios, son la falta de preparación empresarial y la competencia.

- En relación con los factores internos, consideran que el más importante para el dinamismo de sus empresas es la reputación y prestigio de la empresa, seguido por las características del equipo fundador: sus conocimientos, sus habilidades y destrezas, y sus características personales.

- Otros factores que influyen positivamente en el dinamismo empresarial son los recursos de tecnología, posicionamiento de marca, habilidad del empresario para resolución de conflictos, características de flexibilidad y educación empresarial, y las capacidades en el área administrativa.

- Respecto a los recursos financieros, reconocen la necesidad de contar con el capital de trabajo requerido y de los recursos para realizar las inversiones que exige el crecimiento, pero a su vez, dicen que más importante que tenerlos es saberlos administrar.

- En cuanto a las capacidades indican que lo más importante son las de dirección, ya que están directamente ligadas a su quehacer dentro de la empresa, y ellos las relacionan con las capacidades administrativas. Además, no están claramente delimitadas otras áreas funcionales, aunque reconocen la importancia de las áreas de producción, de marketing y finanzas.

- En cuanto a los empresarios de las empresas dinámicas, se observa que tienen una visión amplia sobre el futuro, son más estratégicos en sus decisiones y tienen el deseo de que sus empresas crezcan.

Finalmente, nos referiremos a Oliveira Monteiro (2011) quien ha realizado una tesis doctoral denominada "A construção de vantagens competitivas através dos recursos intangíveis e das capacidades organizacionais: um estudo a empresas da Região Norte de Portugal", realizó un estudio que ayuda a los gestores a comprender los factores que promueven la competitividad de sus organizaciones y su desempeño. Para realizar el trabajo tomó una muestra de 153 empresas del sector industrial textil. Los resultados obtenidos muestran una necesidad urgente de mejorar la gestión de las empresas teniendo en cuenta los fuertes desafíos a que se enfrentan las Pymes en

general y, sobre todo, las del sector empresarial analizado. El empeoramiento de la crisis internacional y la complejidad de la competencia, han significado que las empresas portuguesas están cada vez más expuestas y por lo tanto, han puesto de relieve la necesidad de realizar estudios que revelen pistas sobre las vías que pueden conducir a nuevos fundamentos sobre los que basan su supervivencia y desarrollo.

1.5.2 Pymes y sector hotelero de Galicia

A continuación, examinaremos investigaciones relacionadas con las Pymes de la Comunidad de Galicia. Comenzaremos con la serie de estudios sobre las Pymes de la Provincia de Vigo, realizado por Fernández-Jardón y Martos (2010, 2011a, 2011b) y por Fernández-Jardón (2012), con los datos extraídos de una encuesta llevada a cabo en 2005, sobre una muestra de 400 empresas de entre 10 y 250 trabajadores, de la que recibieron 236 respuestas válidas. Dado que la población sometida a estudio era de más de 30.000 empresas (según los datos que recogieron en el Instituto Nacional de Estadística de España –INE-), y tras un estudio del test de homogeneidad de poblaciones, para descartar un sesgo sustancial, calcularon que dicha tasa de respuesta proporcionaba una confianza del 95% con un error muestral del 6.35%.

El primero de los estudios sobre los datos de la encuesta citada fue elaborado por Fernández-Jardón y Martos (2010). Se denominó "la determinación de competencias distintivas en Pymes: el caso de Vigo y su área de influencia (España)" y su objetivo era analizar la formación de competencias distintivas en las Pymes. Entre los hallazgos más significativos encontrados podemos destacar:

- Las Pymes estudiadas generan cinco grandes competencias distintivas: 1) gestión de recursos humanos y tecnológicos, 2) gestión de los recursos territoriales y los recursos tangibles, 3) gestión de clientes, 4) gestión de los productos y, 5) innovación.

- Tres de los tipos de recursos están más asociados con aspectos externos, tales como la gestión de recursos territoriales, de los clientes y del producto y dos aspectos se corresponden con aspectos internos, como son la gestión de los recursos humanos y tecnología, y la innovación.

- Una empresa competitiva debe saber aprovechar todos los recursos y capacidades, puesto que la combinación eficiente de los factores internos y externos puede mejorar su situación en el mercado.

- El territorio de implantación lo asignan a una competencia distintiva. Aunque no proporciona directamente una ventaja competitiva, siguiendo a Verhees y Meulenberg (2004), Fernández-Jadón y Martos sugieren que "sí lo hace de manera indirecta a través de la innovación, claramente fomentada mediante la cooperación y relación con clientes y proveedores" (2010, p. 106).

- Las capacidades organizativas participan en casi todas las competencias distintivas, en cuanto a que determinan la forma en que los recursos se utilizan para mejorar los resultados. Sin embargo las capacidades organizativas deben combinarse con los recursos de la empresa, pues es de esta combinación de la que depende que se alcancen ventajas competitivas.

Fernández-Jardón y Martos (2011a), realizaron un estudio denominado "¿Generan las competencias básicas resultados empresariales mejores en Pymes regionales?", cuyo objetivo era comprobar cuál es el impacto que las competencias básicas –formadas a partir de los diferentes tipos de aspectos analizados– tienen sobre los resultados empresariales. El área de estudio se corresponde con las 236 Pymes que respondieron a la encuesta, todas ellas ubicadas en el sur-oeste de la Comunidad de Galicia, Provincia de Vigo y su área metropolitana. El estudio parte nuevamente de las cinco grandes competencias básicas, citadas en el estudio anterior: gestión de recursos humanos y tecnológicos, gestión de recursos territoriales, gestión de clientes y, gestión de productos e innovación.

Los hallazgos más significativos encontrados fueron:

- Es la combinación de los recursos y capacidades lo que proporciona las ventajas competitivas, aunque también hay que tener en cuenta factores externos asociados a la propia actividad.

- El capital intelectual de la empresa sirve de sustento a diferentes competencias básicas, pero una gran parte de él concentra su influencia en la gestión de los recursos humanos y tecnológicos y en la innovación. Así mismo, la inversión que se realiza en capital intelectual, por parte de la empresa va a ser clave en el desarrollo de sus ventajas competitivas.

- Las capacidades organizativas de la empresa participan en casi todas las competencias básicas, puesto que se asocian con la forma en que los recursos se utilizan para mejorar los resultados. Ahora bien, es necesario la aportación continua de recursos para que las capacidades sean efectivas, pues es la combinación entre las capacidades organizativas y los recursos de la empresa lo que permite alcanzar el éxito empresarial.

- Finalmente, los elementos considerados factores clave de éxito, relacionados con productos y clientes, también se estructuran como competencias básicas de la empresa, pues, a través de la innovación, proporcionan una mejora en el desempeño de la empresa.

- De todo concluyen que, a la hora de comprobar cuáles de esas competencias básicas son ventajas competitivas, sólo la innovación aparece como tal de forma directa, indicando que el capital intelectual es el principal activo para competir. Por ello, aconsejan a las Pymes que, para que tengan éxito, es muy importante que organicen inicialmente sus competencias básicas para gestionar productos y clientes y, a partir de ahí, se debe organizar la gestión de los recursos internos y externos para fomentar la innovación.

Así mismo, el tercer trabajo realizado por Fernández-Jardón y Martos (2011b), sobre la encuesta mencionada, es el denominado "Un método para determinar competencias distintivas en pequeñas y medianas empresas". El propósito del trabajo es proponer un método práctico válido para Pymes Latinoamericanas, para lo que analizaron la información obtenida utilizando las técnicas de estadística inferencial, métodos multivariantes lineales (análisis factorial confirmatorio y el análisis exploratorio).

Usando métodos exploratorios para obtener competencias distintivas más realistas, asociando los diferentes factores combinados en cantidades diversas en cada competencia. En el trabajo comprueban que apenas existen diferencias entre los análisis de componentes principales y otros métodos factoriales (aunque declaran preferir aquél método, por recoger más información muestral y exigir menos suposiciones inferenciales), también analizan los diferentes procedimientos para seleccionar el número de competencias y para evaluar si cada característica ha de ser o no considerada a la hora de elaborar las diferentes competencias distintivas. Por último, emplean diferentes métodos de rotación para interpretar los factores obtenidos previamente, intentando obtener una estructura factorial lo más simple posible.

Finalmente, Fernández-Jardón (2012) presenta el trabajo "Determinantes de la capacidad de innovación en Pymes regionales". En el que se analiza como combina la empresa factores internos y externos, para mejorar su capacidad de innovación. En esta ocasión, emplea un procesamiento estadístico con las técnicas de mínimos cuadrados parciales "*Partial Least Square*" (PLS) en lugar de LISREL, sobre la muestra descrita en los trabajos que acabamos de mencionar. De los resultados obtenidos, consideramos más relevantes los siguientes:

- La cultura empresarial, la gestión de recursos humanos y la gestión de recursos tecnológicos se combinan formando una competencia básicas:
    - La cultura empresarial influye en la innovación de la empresa, ya que esto genera niveles más altos de comunicación y reduce los niveles de formalización, facilitando así la creatividad de los trabajadores.
    - La formación de los recursos humanos, también facilita la innovación. En comparación con las grandes empresas, las Pymes tienen una serie de ventajas para su gestión (comunicación, cultura compartida, etc.) pero también desventajas (centralización de toma de decisiones, salarios inferiores, que dificulta la contratación, etc.).

- Una buena gestión de recursos tecnológicos mejora el rendimiento y optimiza los procesos, en consecuencia, aumenta la capacidad de producción, reduce los costos, y facilita la adaptación a las necesidades de los clientes. Refuerza el efecto de los recursos humanos y facilitan las innovaciones.

- Los factores externos también se agrupan formando una competencia distintiva denominada "gestión de los recursos y las relaciones con el territorio", que engloba gran parte de los recursos tangibles y el capital intelectual fruto de las relaciones con el entorno. En el trabajo se muestra que una mejor gestión de esta competencia básica, produce una mejora significativa en la capacidad de innovación.

- Las dimensiones del capital intelectual afectan de modo diferente según las competencias en las que se integran: una parte se integra directamente en la capacidad de innovación, otra parte se combina con la gestión de los recursos humanos y tecnológicos (capital intelectual interno) y la otra con la gestión de recursos y relaciones territoriales (capital relacional).

Rodríguez Domínguez y Guisado Tato (2003), presentan un estudio sobre "competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva". El objetivo es analizar la situación actual del sector turístico en Galicia y su actividad estratégica que constituye el turismo. La finalidad de estudio fue para analizar los datos de la oferta y la demanda del sector turístico en Galicia. En cuanto a la demanda, destacamos en primer lugar que Galicia no se presenta como un destino homogéneo; por otro lado, la oferta turística es diferenciada en cuanto existen zonas de destino turístico: 1) Santiago de Compostela y el "Camino de Santiago"; 2) la "Mariña Lucense"; 3) La Galicia interior; 4) las "Rías Altas" y la "Costa de Morte", y 5) las "Rías Baixas".

La fuerte concentración de empresas del sector turismo está en la provincia de Pontevedra, motivada por el gran número de visitantes a las "Rías Baixas"; en este sentido la mitad de establecimientos y plazas hoteleras de toda la Galicia se localizan en la provincia de Pontevedra. Sigue en importancia la ciudad de Santiago Compostela, ya en la provincia de A Coruña.

Los resultados más relevantes son:

- La situación actual del turismo en Galicia es susceptible de mejorar si define una adecuada estrategia colectiva. Para ello, se debe formular una clara estratégica de segmentación en cinco destinos turísticos, cada uno de los cuales desarrollará un modelo de turismo específico.

- Para que las empresas sean competitivas, deben singularizar sus estrategias en una serie de recursos, tanto individuales como colectivos, con el objetivo de explotar sus correspondientes ventajas competitivas.

- La acumulación de activos intangibles y humanos, la consecuencia de una correcta orientación al mercado y el reforzamiento de la correspondiente cadena de valor del destino, lograran una mejora competitiva del sector turístico gallego.

En cuanto al sector hotelero, García Garazo (2002), en su tesis doctoral "Marketing, orientación al servicio y comportamientos de ciudadanía organizativa en las empresas hoteleras", investiga las empresas hoteleras con establecimientos de 2 a 5 estrellas que operan en la Comunidad Autónoma gallega; tal población está constituida por 255 establecimientos y la muestra final quedó en 149 hoteles. De entre los resultados obtenidos, destacaremos los siguientes:

- El segmento de hoteles de tres y cuatro estrellas es el que presenta mayor ocupación y rentabilidad, de ahí su crecimiento.

- Los directivos perciben como ventajas críticas factores como: el conocimiento de las necesidades de los clientes del país de origen, una fuerte imagen de marca y la posesión de experiencia internacional.

- Las cadenas hoteleras tienen una serie de ventajas: se ajustan a los clientes exigentes que valoran la posesión de una marca, proporcionan servicios estandarizados, y logran economías de escala. A su vez, los hoteles independientes, ante su limitación de recursos, deben desarrollar estrategias que permitan explotar las ventajas competitivas derivadas de la

flexibilidad que les permite su menor dimensión, para proporcionar un servicio personalizado.

- Muchas cadenas hoteleras están potenciado su expansión incorporando hoteles independientes, principalmente a través de contratos de gestión o "*management*".

- La posición competitiva es crucial en este sector ya que las empresas no tienen una cuota de mercado significativo, tienen costes elevados y esencialmente desarrollan productos no diferenciados.

- En un entorno cada vez más dinámico, la mejora de la competitividad de las empresas hoteleras, pasa por la gestión de la calidad, en particular en lo que se refiere a las evidencias físicas o la apariencia del lugar donde se presta el servicio y al comportamiento que desarrolla el personal de contacto durante el encuentro de servicio.

- Es importante completar los programas de Marketing interno como el cliente quiere y necesita a todo el personal de la empresa y ayude a los directivos a identificar las mejoras en diferentes partes del proceso de entrega de servicio.

Finalmente, respecto al turismo rural, Martínez Roget (2003), en su tesis doctoral "Turismo rural: Características de la actividad e impacto económico en Galicia", aborda como objetivo principal, estudiar las características del turismo rural en Galicia, tanto desde el lado de la oferta como del de la demanda. Por otro lado, persigue determinar cuáles son las características estructurales de los alojamientos de turismo rural en Galicia en cuanto a su número, y en cuanto al número de habitaciones y plazas. El estudio se realizó desde el punto de vista cuantitativo (número de establecimientos, de habitaciones, de plazas, de viajeros, de pernoctaciones, etc.), y cualitativo (evolución de los establecimientos por categorías, distribución provincial de las plazas y pernoctaciones, distribución temporal de la demanda turísticas, etc.). Los resultados obtenidos que consideramos más relevantes son:

- En comparación con la oferta de alojamiento turístico tradicional, donde las provincias de A Coruña y de Pontevedra concentran la mayor parte de ésta, la oferta de alojamiento de turismo rural está más distribuida entre las cuatro provincias gallegas.

- La evolución de la oferta de turismo rural ha seguido una tendencia creciente y continua en los últimos años, en cuanto al número de alojamientos, sobre todo en cuanto al número de plazas.

- Los viajeros que se alojan en los establecimientos de turismo rural gallegos proceden fundamentalmente de la propia Galicia y del resto de España (más del 90% de los viajeros totales).

- Los establecimientos de turismo rural de la provincia de A Coruña son los que presentan una demanda más diversificada en cuanto al origen de los viajeros que se alojan en ellos.

- Las pernoctaciones realizadas en los establecimientos hoteleros se concentran básicamente en las provincias de A Coruña y de Pontevedra (más del 80% del total en el período 1994-2001), las provincias de Lugo y Ourense ganan peso dentro del conjunto de Galicia en el reparto de las realizadas en establecimientos de turismo rural.

1.5.3 Prioridades competitivas de naturaleza operativa en el sector hotelero

En la literatura revisada, son escasas las investigaciones sobre las prioridades competitivas centradas en el área de operaciones de las pequeñas y medianas empresas de servicios. Destacaremos dos de ellas, una de Chen (1999), quien presenta un estudio relacionado con las prioridades competitivas en las Pymes denominado "*The manufacturing Strategy and Competitive Priority of SMEs in Taiwan: A Case Survey*", en la que analiza las aportaciones de 33 casos previamente publicados, y otra de Tukamushab, Musinguzi, Katongole, y Xiao (2012), destinada al estudio de las prioridades a la hora de establecer modelos de mejora de la calidad de servicio, en hoteles seleccionados de Uganda, denominada "*Modeling Service Quality Improvement Priorities in Selected Hotels for Efficient Service Delivery*".

Chen (1999) propone siete prioridades competitivas (la calidad, la fiabilidad, el costo, la flexibilidad, la innovación, el servicio y el tiempo) y, de entre ellas, destaca la calidad como la más importante. Además, identifica diez decisiones estratégicas del área de operaciones, a las que ordena de la siguiente manera: desarrollo de productos, fuerza de trabajo, la organización, el sistema de control, la tecnología, el programa de calidad, las instalaciones, la integración vertical, la capacidad y finalmente, la medición del desempeño. La calidad es una de las prioridades competitivas que permiten a las Pymes mejorar sus servicios y la satisfacción de los clientes, aunque actualmente se toma en consideración superar las expectativas de los clientes.

Tukamushab, Musinguzi, Katongole, y Xiao (2012), perseguían en su estudio, tres objetivos, relacionados con un conjunto de atributos de la calidad de servicio, previamente seleccionado: 1) determinar la importancia de cada uno de ellos; 2) establecer su relación con el nivel de satisfacción percibida por los clientes y 3) establecer indicadores clave que permitieran a los administradores enfocar sus esfuerzos de mejora.

El estudio utilizó una matriz de rendimiento para determinar que ítems contribuían en mayor medida al nivel de satisfacción de los clientes de un conjunto de hoteles de Kampala (Uganda), mostrando que casi todos ellos correspondían a la relación del personal con los clientes. Clasificados por su importancia, estos fueron los cinco ítems destacados:

- Emplear personal con capacidad para ofrecer a los clientes una atención personalizada.
- Garantizar que los clientes se sientan seguros mientras descansan en sus respectivos hoteles.
- El personal debe tener los conocimientos necesarios para responder a las solicitudes de los clientes.
- El horario de apertura de los hoteles.
- El personal del hotel debe entender las necesidades específicas de sus clientes y mantener en todo momento un comportamiento cortés.

Como puede verse, los dos trabajos mencionados se refieren a ámbitos geográficos muy alejados del que constituye nuestro objeto de investigación. Con la pretensión de centrarnos en el análisis del cuáles son las competencias básicas que realmente subyacen a las posibilidades de éxito o fracaso de las Pymes del sector de servicio hotelero de la Comunidad de Galicia, nos referiremos a los estudios hallados, más próximos al objeto que nos ocupa, aunque sus puntos de vista difieren de la perspectiva de las prioridades competitivas del área de operaciones. Rodeiro Pazos y Fernández Fernández (2006, p. 16), realizaron una investigación con respecto a la innovación como principal factor para alcanzar una mejor posición competitiva, resaltando que, en el marco de su estudio, las innovaciones son realizadas principalmente por iniciativa propia y se relacionan con las habilidad para crear e implantar eficazmente nuevos productos y procesos y, hacer cambios de diseños en los servicios existentes. También, guarda alguna relación con nuestros propósitos, el estudio realizado por (Rodeiro Pazos y López Penabad, 2007), en el que intentan identificar los factores que influyen positivamente en la eficiencia y rentabilidad económica de las Pymes gallegas, resaltando, entre ellos, la importancia de la formación.

Por otro lado, la calidad hoy en día, se ha convertido en una de las variables claves de la competitividad que debe formar parte de la estrategia. La empresa gallega es cada vez más consciente de que la calidad es un elemento sustancial de su competitividad en un entorno cada vez más exigente, como indican Cruz del Rio Rama y Martínez Carballo (2008, p. 19). La calidad es el factor simple más importante que afecta la capacidad competitiva de las Pymes del sector turismo de la Comunidad de Galicia, donde la mayor complejidad de los procesos de operación obliga al empresario a usar los procedimientos de normalización y control de calidad (Álvarez García, Fraiz Brea, y De la Cruz Del Rio Rama, 2012, p. 261). Por ello, la calidad es una herramienta necesaria para lograr el éxito en un mercado cada vez más competitivo.

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Capítulo II: Marco Teórico

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo pretendemos realizar una revisión de aquellas perspectivas teóricas que guardan una mayor relación con el objeto y objetivos de nuestro trabajo. Para ello, se han analizado aquellos aspectos más relevantes, que puedan resultar de utilidad en la construcción de un marco teórico de referencia, con especial sustentación en la teoría de recursos y capacidades.

En este contexto, el capítulo se ha estructurado en tres apartados. En primer lugar, se hace un resumen breve de las diversas escuelas o enfoques que explican la evolución de la teoría de la administración; la clasificación sigue un orden básicamente cronológico de acuerdo al momento de su emergencia. En segundo lugar, exponemos una delimitación conceptual del paradigma "organización industrial", destacando sus fundamentos principales.

Finalmente, presentamos un análisis de la teoría de recursos y capacidades de la empresa, haciendo referencia tanto a los recursos tangibles como a los intangibles. En seguida se procede a detallar las características de los recursos y capacidades, que les otorgan su capacidad para sustentar ventajas competitivas lo que constituye la base fundamental para definir estrategias.

2.1 Desarrollo de la Teoría de la Administración

El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo XX, cuando se aprecia un notable desarrollo y corriente de innovaciones. En administración de empresas existen múltiples teorías que han ido surgiendo en diferentes momentos históricos; las teorías emergentes no sustituyen a las anteriores, simplemente trataron de responder a los cambios que se iban produciendo.

A la hora de ordenar las distintas aportaciones, además de un criterio meramente cronológico, que en ningún caso agota las posibilidades de clasificación, es usual realizar un agrupamiento en "Escuelas" o "Enfoques".

Las diferentes clasificaciones suelen comenzar en el siglo XX, dado que los múltiples enfoques teóricos que surgen a partir de entonces, asumen las contribuciones fundamentales de los enfoques precedentes. En la clasificación presentada, se sigue la sistematización de las escuelas o enfoques habitual cuando se presenta la evolución del pensamiento científico de la Teoría de la Administración, no olvidando que, en las últimas décadas han proliferado trabajos que versan sobre las principales teorías administrativas, aportando diversos enfoques adicionales.

a) Escuela o Enfoque Clásico (1911)

Surge a principios del siglo XX y tienen como principales representantes a Frederick Winslow Taylor y a Henry Fayol, los cuales publican en 1911 y 1916 sus respectivas obras "Principios de Administración Científica" y "Administración Industrial y General". Uno y otro son considerados pioneros de la teoría clásica, y juntos son reconocidos como fundadores de la administración moderna.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nació en Filadelfia (Estados Unidos); ingeniero mecánico, es el fundador de la administración científica; se le considera "padre del movimiento científico", puesto que impulsó la investigación científica de forma sistemática de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, dando lugar a la denominaba "Escuela de la Administración Científica". Su interés principal era incrementar la productividad, lo que se traduciría en mayores beneficios para los empresarios y en mejores salarios para los trabajadores, y todo ello, en virtud de la aplicación de un método científico en los procesos que desarrollaba la empresa, a través de unos principios básicos. El estudio de las operaciones lo realizó mediante la observación del trabajo de los operarios.

Entre las aportaciones de Taylor cabe resaltar:

- Aplicación del método científico a la administración.
- Establecimiento de estándares de producción y diseño del producto.
- Establecimiento de sistema de administración de personal y costos de producción; estudio de tiempos y movimientos.

- Establecimiento de autoridad líneo-funcional y uso de la autoridad por excepción de dirección de operaciones.
- Paralelamente, propuso los siguientes principios de dirección de operaciones:
    - Principio de involucramiento del obrero en el proceso.
    - Principio de supervisión líneo-funcional de la producción.
    - Principio de control, se debe medir y verificar el trabajo.
    - Principio de excepción.

A su vez, Henry Fayol (1814-1925), francés nacido en Constantinopla, también ingeniero y economista es creador de la "Escuela de la Administración General" siendo su principal propuesta la identificación de las funciones principales de la organización (administrativa, técnica, comercial, financiera, contable y de seguridad) y la definición de los elementos y principios de la función directiva que estructura y racionaliza los procesos administrativos.

Entre las principales aportaciones Henry Fayol destacan:

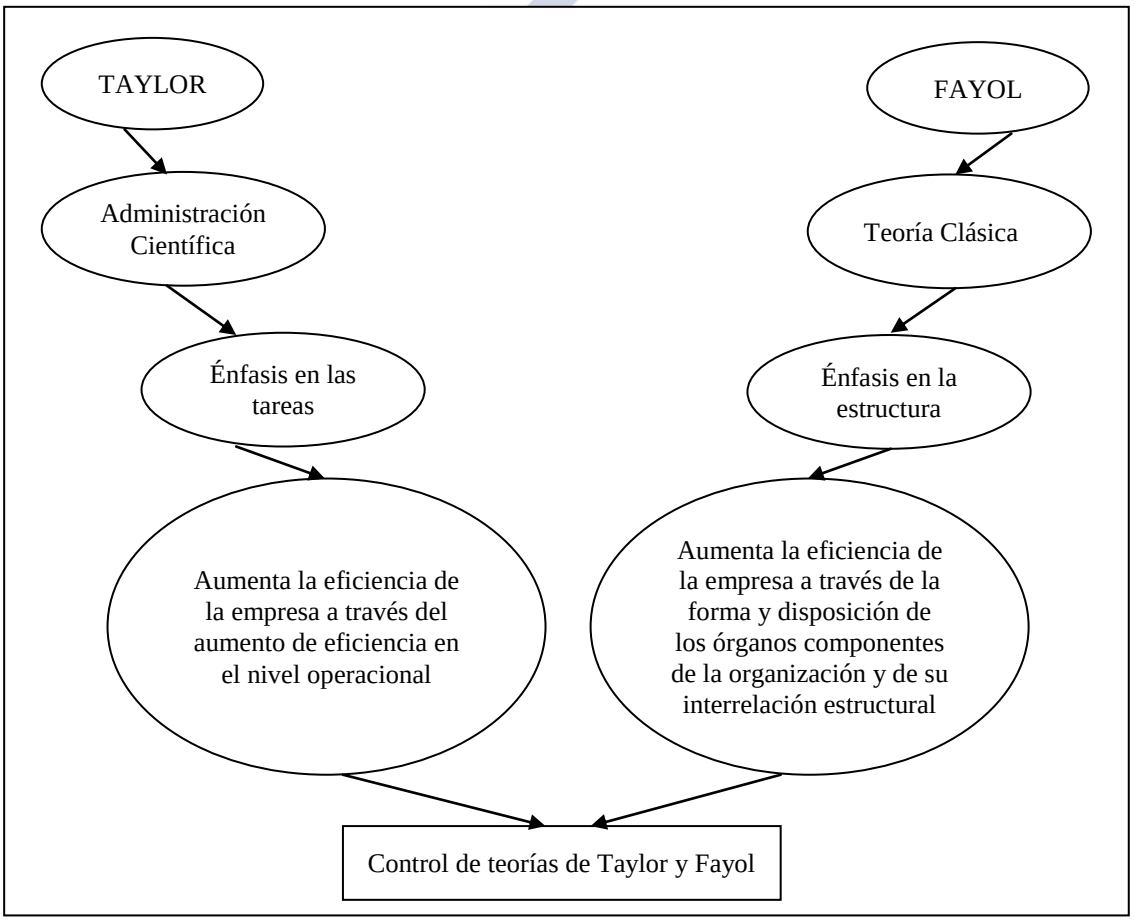
- El establecimiento de los 14 principios de administración
- Su concepción sobre la universalidad de la administración.
- El modelo de proceso administrativo (PA), con las etapas de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- La relevancia que le dio a la enseñanza de la administración.
- El establecimiento de áreas funcionales en las empresas.
- La importancia de los niveles jerárquicos para la aplicación de técnicas de gerencia.

La Teoría Clásica establece una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia y constituye un enfoque muy elaborado que aporta una visión simple y ordenada.

En énfasis en la estructura lleva a que la organización se entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, y la interrelación entre estas partes.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe resaltar que en el enfoque clásico de la administración se distinguen, dos escuelas: la de administración científica integrada por Taylor y sus discípulos (Henry Lawrence Gantt, Carl Barth, Harrington Emerson, los esposos Frank Gilberth y Lillian Moller, y Henry Ford) y la de administración general desarrollada por Fayol, y diversos seguidores como Mooney y Gulick entre otros. En la *Figura 2.1*, se comparan estas escuelas impulsadas por Taylor y Fayol.

Figura 2.1. *En enfoque clásico*



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 79).

b) Escuela de la Administración Científica

Con base en las ideas de Frederick Winslow Taylor, se recurre a expertos para enseñar a los trabajadores los mejores métodos y técnicas para realizar sus trabajos; los operarios hacen el trabajo físico y los directivos planifican y organizan. La preocupación básica es incrementar la productividad de las empresas mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operativo de la misma, centrando el análisis en la búsqueda de la mejor manera de realizar cada trabajo. Esta escuela impulsada por Taylor, tuvo innumerables seguidores entre los que destacan Gantt, el matrimonio Gilberth, Emerson, Ford y Barth entre otros.

Como consecuencia directa del método que Taylor propone los siguientes principios de administración científica:

- Planeación: Sustituir el criterio individual por procedimientos científicos.
- Preparación: Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
- Control: La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
- Ejecución: Distribuir las atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Entre las aportaciones de los seguidores de Taylor, son destacables las contribuciones de los esposos Gilberth y de Henry Lawrence Gantt. Por lo que respecta a los primeros, resaltamos:

- Desarrollo de la ergonomía, hoy conocida como ingeniería humana.
- Uso de cámaras de cine para analizar el trabajo.
- Organización del trabajo.
- Importancia de la estadística y del estudio psicológico de las relaciones del trabajo

- Códigos de símbolos.

Por lo que se refiere a Henry Lawrence Gantt, cabe señalar:

- "Gráficos de Gantt" o cronogramas.
- Bonificación por trabajo realizado.
- Importancia de la aplicación de la psicología en relaciones con los empleados
- Relevancia del adiestramiento del empleado, hoy conocido como capacitación.
- Perfeccionamiento del sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos.

c) Escuela de la Administración General

Fayol persigue el mismo objetivo que Taylor, el incremento de la productividad, desde una perspectiva muy diferente: toma como referencia la disposición de los órganos de la empresa por lo que se califica su enfoque como anatómico. La aportación de Fayol destaca que en toda empresa se distinguen seis categorías de funciones:

1. Funciones técnicas (fabricación de bienes y servicios de la empresa).

2. Funciones comerciales (compra, ventas e intercambio).

3. Funciones financieras (búsqueda y aplicaciones de recursos financieros).

4. Funciones de seguridad (protección de personas y bienes de la empresa).

5. Funciones contables (balances, inventarios, cuestas de resultados).

6. Funciones administrativas (coordinan sincronizan las demás funciones de empresa, y están siempre subordinadas a ellas).

Para aclarar que se entiende por funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como:

1. Planeación: Definir planes de actuación futuros para la consecución de los objetivos de la empresa.

2. Organización: Ordenar adecuadamente los elementos humanos y materiales de la empresa para lograr los objetivos.

3. Dirección: Adoptar decisiones y orientar al personal.

4. Coordinación: Enlazar, armonizar y unir todos los actos como un equipo.

5. Control: Comprobar que todo se realiza como fue establecido en el plan.

Fayol reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, es decir, la administración constituye un todo, la organización, es una de las partes. Como consecuencia, la palabra organización tiene dos significados:

1. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos.

2. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Una de las aportaciones más conocidas de Fayol, la constituye su propuesta de un conjunto de principios generales de la administración:

1. La división del trabajo.

2. La autoridad y responsabilidad.

3. La disciplina.

4. La unidad de mando.

5. La unidad de dirección.

6. La subordinación de los intereses individuales a los generales.

7. La remuneración del personal.

8. La centralización.

9. La cadena escalar.

10. El orden.

11. La equidad.

12. La estabilidad del personal.

13. La iniciativa.

14. El espíritu de equipo.

d) Teoría de las Relaciones Humanas (1920)

El investigador Elton Mayo, profesor de la Universidad de Harvard, enfocó su investigación en la necesidad de considerar los aspectos psicológicos y sociales del ser humano en las empresas. La nueva perspectiva surge alrededor de 1930 como reacción a la preocupación por el método de trabajo, por la máquina, por la organización formal y por los principios de administración puesto de manifiesta por la teoría clásica de la administración, y se enriquece con la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista en Estados Unidos.

Aunque podríamos referirnos a diversos investigadores que asumen este nuevo enfoque, la contribución más importante surge de la experiencia llevada a cabo por Elton Mayo entre 1927 y 1932 en la *Western Electric Company* (Chicago); este el experimento proporcionó el diseño de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. El estudio se llevó a cabo en tres departamentos de la planta, dividiendo a los empleados en dos grupos: un grupo de prueba que se sometía a cambios deliberados en la iluminación, y un grupo control, para el cual la iluminación permaneció constante a lo largo del experimento. Los investigadores de *Hawthorne* examinaron la relación entre el ambiente físico y la productividad, escogiendo, la iluminación, la temperatura y

otras condiciones de trabajo para representar el ambiente físico. Los resultados alcanzados, pueden ser resumidos en los siguientes términos:

- El nivel de producción es resultado de la integración social, cuanto mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir.
- Comportamiento social de los empleados: los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- Existen recompensas y sanciones no económicas que influyen en el comportamiento de los trabajadores (aspectos emocionales y psicológicos).
- Los grupos informales, tienen un peso específico en la organización.
- La especialización excesiva produce ineficiencia.

Como puede apreciarse, la teoría de relaciones humanas centra su atención en el individuo, destacando el papel de las personas en la organización. Este enfoque de comportamiento interpersonal tiene diversos representantes entre los que cabe señalar a Hugo Munsterberg y Elton Mayo y sus colaboradores. De hecho, Munsterberg (1836-1916), psicólogo y médico alemán y profesor en la Universidad Harvard como Mayo, ya se había preocupado por el estudio de los patrones generales de la conducta humana, y por la importancia de la psicología individual y por lo tanto, de las relaciones humanas. Otros investigadores más próximos a Elton Mayo, centran su enfoque en el comportamiento grupal o social; Mary Parket Follet, R. K. Merton y A. W. Gouldner; entre otros, ponen su énfasis en el comportamiento social de las personas, como miembros de un grupo, apoyándose por tanto en la psicología social.

Mary Parket Follet (1868-1933) hizo contribuciones substanciales al punto de vista conductual en la administración. Ella creía que la administración es un proceso continuo, dinámico, no estático, y cuando se ha resuelto un problema, es probable que el método usado para ello, haya generado nuevos problemas. Esta investigadora, destacó la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y la dinámica de la administración. Además, elaboró cuatro principios de coordinación para que los apliquen los gerentes:

1. La coordinación se logra mejor cuando las personas responsables de tomar una decisión están en contacto directo.

2. Es esencial la coordinación durante las primeras etapas de la planeación y puesta en práctica de un proyecto.

3. La coordinación debe abordar todos los factores de una situación.

4. La coordinación debe funcionar de manera continua.

e) Teoría Burocrática (1924)

Esta teoría surge hacia, cuando la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas pugnaban entre sí por un espacio en la Teoría de Administración y presentaban señales de obsolescencia y agotamiento para su época.

Max Weber, economista y sociólogo alemán, nacido en Erfurt, Turingia, es el impulsor del modelo burocrático; a él se debe la definición del término "burocracia" como tarea de oficina o poder del que trabaja detrás de un escritorio. Este investigador, establece reglas o principios muy rígidos para que quien trabaje en esa condición esté idealmente reglamentado y reconocido tanto en lo legal como en lo técnico. Estos principios que denominó "Modelo ideal de burocracia", se concretan en los seis puntos siguientes: a) máxima división del trabajo, b) jerarquía de autoridad, c) reglas que definen la responsabilidad y la labor, d) actitud objetiva del administrador público, e) calificación técnica y seguridad en el trabajo, y f) evitar la corrupción.

Weber considera la burocracia como un sistema basado en relaciones de autoridad y en las reglas y procedimientos que regulan el trabajo que desempeñan las personas de una forma predictible, racional, competente e impersonal, muy apoyados en la división del trabajo y en la especialización como tendencias sociales amplias. Seguramente esto explica que, algunos investigadores, consideren que su obra es una continuación y mejora del enfoque clásico.

Entre las aportaciones de Weber destacamos las siguientes:

- Carácter legal de las normas y reglamentos: la organización está unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
- Carácter formal de las comunicaciones: la organización se liga mediante comunicación escrita para garantizar la posibilidad de comprobación y la documentación adecuadas.
- Carácter racional y división del trabajo: cada participante debe saber cuál es su cometido, que autoridad tiene sobre otros, y sobre, todo, cuáles son sus derechos y su poder para no interferir en lo que es competencia de otros, ni perjudicar la estructura existente.
- Impersonalidad en las relaciones: la distribución de actividades se hace en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña.
- Jerarquía de autoridad: todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos; cada cargo inferior debe estar bajo control de uno superior.
- Rutina y procedimiento estandarizados: las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa un cargo.
- Competencia técnica y meritocracia: la selección y promoción de personas se basa en el mérito y en la competencia técnica y no en preferencias personales.
- Especialización de la administración: la burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización.

f) Teoría de los Sistemas (1938)

Chester Barnard (1886-1961), estudió economía en Harvard pero no se graduó debido a que no terminó un curso de laboratorio de ciencias. Barnard hizo dos contribuciones importantes a la administración que detalla en su libro, *The Functions of Excutive*. Primero, veía a las organizaciones como sistemas sociales que requerían la cooperación de los miembros para ser efectivas. Segundo, propuso la ***teoría de la aceptación de la autoridad,*** la cual sostiene que los empleados tienen libre voluntad y por tanto eligen si siguen las órdenes de la administración.

En 1954, Kenneth Boulding escribió el artículo "La teoría general de sistema y la estructura científica", aportación importante que revolucionó el pensamiento científico; este investigador, planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

Primer nivel	Estructuración "estática"
Segundo nivel	De "relojería" o mecánico
Tercer nivel	Estructuración de autoreproducción
Cuarto nivel	Genético asociativo
Quinto nivel	Mundo animal
Sexto nivel	Humano

El enfoque de sistemas, realiza una concepción de la organización basada en la Teoría General de Sistemas, enfoque científico de contenido interdisciplinar. Entre otros autores representantes de este enfoque podemos señalara L. Von Bertalanffy, el ya mencionado K.F. Boulding (1956), R. A. Jhonson (1963), F.E. Kast (1963-1970), y J, E, Rosenzweig (1963-1970).

g) Teoría de Estructuralista (1947)

En este enfoque conocido también como enfoque de los sistemas sociales, destacan las aportaciones de Chester Barnard (1886-1961) quien resalta la organización es un sistema de fuerzas sociales coordinadas con arreglo a un cierto orden (estructura) para lograr un fin determinado.

El enfoque de los sistemas sociales introduce las siguientes cuestiones fundamentales, que luego serán ampliadas por el enfoque decisional:

- Revisión de los principios básicos que estructuran las organizaciones para incrementar la eficiencia administrativa, a partir de la aceptación de una determina racionalidad.
- Análisis de los procesos de fijación del sistema de objetivos de la empresa, en su concepto de organización.
- Análisis del proceso real de toma de decisiones en las organizaciones.
- Análisis de las fuentes y sistemas de resolución del conflicto organizacional.

Cuadro 2.1. *Comparación entre Teoría Burocracia y Estructuralista*

Aspectos	Teoría de la Burocracia	Teoría Estructuralista
Énfasis	En la estructura organizacional solamente	En la estructura organizacional, en las personas y en el ambiente
Enfoque de la organización	Organización formal	Organización formal e informal
Enfoque	Sistema mecánica (sistema cerrado). Teoría de la máquina	Sistema social u orgánico (sistema abierto)
Concepto de la administración	Sistema social como un conjunto de funciones oficiales	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido para alcanzar objetivos
Carácter de la administración	Sociología de la burocracia. Enfoque simplista	Sociología organizacional Sociedad de organizaciones y enfoque múltiples
Conducta humana	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo o de posición jerárquico	Ser social que desempeñe papeles dentro de varias organizaciones
Concepción del hombre	Hombre organizacional	Hombre organizacional
Relación entre objetivos	Prevalencia de los objetivos organizacionales. No hay conflictos perceptibles entre objetivos organizacionales e individuales	Balance entre objetivos organizacionales e individuales Conflictos inevitables y hasta deseables, pues conducen a cambios a la innovación
Preocupación	Eficiencia máxima	Eficiencia y eficacia

Fuente: Elaborado propio en base a Chiavenato (2006b, p. 271).

h) Teoría Cuantitativa y Decisional (1954)

Con relación a estos nuevos enfoques cabe diferenciar las ramas cuantitativas y decisional. Con respecto a la primera, se trata de la primera escuela de carácter cuantitativo o matemático (*management science*) y en ella se integran diversos investigadores tales como J. F. McCloskey (1954), F.N. Trefethen (1954), D.W. Miller (1960), o M.K. Starr (1960); la característica básica del enfoque es la aplicación de modelos matemáticos y de algoritmos operativos para solución de los problemas empresariales. En la otra rama, más próxima a la "Ciencia de la Administración", la principal idea es la utilización de modelos de decisión, de base científica o racional y de estructura cuantitativa. Sus principales pioneros son H. A. Simón (1947-1958), J. G. March (1958- 1963), y R. M. Cyert (1963).

En enfoque decisional surge con la teoría de juegos de Von Neumann y Morgenstern (1947) y más particularmente en lo que se refiere a la toma de decisiones, a partir de las aportaciones de Wald (1954) y Savage (1954). Hacia el año 1954, el enfoque recibe un gran impulso con el

desarrollo de la Investigación Operativa (IO), aplicación en las organizaciones tanto públicas como privadas; de ello emergería la llamada administración de operaciones enfocada en la administración de operaciones y de servicios.

i) Teoría Conductual o Teoría del Comportamiento

La teoría del comportamiento recoge la influencia de las aportaciones de las ciencias de la conducta a la administración; surge a mediados del siglo XX, con frecuencia se señala que representa la aplicación de la Psicología Organizacional a la administración. Algunos exponentes destacados de la teoría del comportamiento en la administración son Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris; en lo relativo a la motivación humana podemos señalar las aportaciones de Abraham Maslow; Frederick Herzberg, David McClelland, Victor Vroom y John S. Adams, entre otros.

La teoría del comportamiento organizacional emerge a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, siendo para algunos autores, como una especie de antítesis de la teoría de la organización formal, y en cierta medida contrapuesta a los principios generales de administración, al concepto de autoridad y a la posición rígida y mecanícistica de los autores clásicos.

j) Teoría Neoclásica

Esta teoría surge con el crecimiento exagerado de las organizaciones empresariales, buscando dar respuesta al dilema centralización versus descentralización; la mayoría de aportaciones, están orientadas hacia los factores que conducen a la descentralización, así como a las ventajas y desventajas que está produce.

La teoría neoclásica se inicia a partir de las aportaciones de Peter F. Drucker y entre sus seguidores están Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O´Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley y Louis Allen, y ello, sin contar con los autores de la escuela de la administración por objetivos íntimamente relacionada.

Las principales características de la teoría neoclásica son: el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa (pero no absoluta) de los postulados clásicos, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos, y sobre todo, en el eclecticismo abierto y receptivo.

La propuesta de ciclo administrativo realizada por Fayol en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), fue actualizada por los autores neoclásicos adoptando el proceso administrativo cómo núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista, y de este modo, esta teoría repite el ciclo administrativo que permite la corrección y el ajuste continuos mediante retroalimentación.

Bajo esta perspectiva, las funciones del administrador, son algo más que una secuencia cíclica, pues actúan íntimamente interrelacionados; en su conjunto, las funciones administrativas, configuran el proceso administrativo que, de este modo integra las funciones de planeación, organización, dirección y control (*Cuadro 2.2*).

Cuadro 2.2. *El proceso administrativo*

Planeación	**Organización**	**Dirección**	**Control**
Definir la misión	Dividir el trabajo	Designar las personas	Definir los estándares
Formular los objetivos	Asignar las actividades	Coordinar los esfuerzos	Monitorear el desempeño
Definir los planes para alcanzarlos	Agrupar las actividades en órgano y cargos	Comunicar	Evaluar el desempeño
Programar las actividades	Asignar los recursos	Motivar	Emprender acciones correctivas
	Definir autoridad	Liderar	
	Definir autoridad y responsabilidad	Orientar	

Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato (2006, p. 143).

La teoría neoclásica pone su énfasis en la planificación estratégica y se preocupa por establecer cuáles deben ser los principios de administración; admitiendo que las organizaciones persiguen varios objetivos, primero se definen éstos, estableciendo así los objetivos organizacionales, y el siguiente paso es decidir cómo alcanzarlos, es decir establecer la estrategia organizativa (Chiavenato, 2006a, p. 192).

Chiavenato (2006, p. 125), resume las principales características del enfoque neoclásico en los siguientes términos:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y los resultados.
- Eclecticismo en los conceptos.

k) Desarrollo Organizacional

Esta nueva perspectiva se deriva de los experimentos con grupos realizados por Kurt Lewin en 1946, y contribuyen a su desarrollo muy diversos investigadores entre los que se incluyen Kurt Lewin, Edgar Schein, Fred Emery y Eric Trist, Richard Beckhard, Roger Harrison, Rensis Likert, Robert R. Blake y Jane Mouton, William Bridges, Kathie Dannemiller, David Cooperrider, Elliott Jacques, Peter Senge y Marv Weisbord.

Chiavenato (2006, p. 319), conceptualiza el Desarrollo Organizacional cuando señala que "la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente", y de este modo, reconoce la importancia del crecimiento humano y organizacional, de los procesos participativos y de colaboración, y del espíritu de investigación De acuerdo con Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez (2011, p. 118) el desarrollo organizacional es "estrategia de cambio planeado, orientado fundamentalmente a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa-organización".

El desarrollo organizacional tiene su origen en la Teoría del Comportamiento y más concretamente, en los consultores de dinámica de grupo y de conducta organizativa. El desarrollo organizacional amplió su área de actuación y enfoca la organización como un todo asumiendo un enfoque sistémico; esto es lo que permite su consideración como teoría administrativa. El desarrollo organizacional recurre a una gran diversidad de técnicas para la relación interpersonal, grupal, inter grupal y organizacional; entre otras, podemos señalar las siguientes entrenamiento de la

sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto inter grupal y suministros de información.

l) Enfoque Socio técnico

El enfoque sociotécnico asumido por E. L. Trist y F. E. Emery, enfatiza la influencia del sistema técnico sobre el sistema social, buscando las relaciones sociotécnicas que se derivan para la organización.

Según esta óptica, la empresa consta de un sistema técnico (equipos y métodos de producción) y de un sistema social (conjunto de hombres) que interactúan y se complementan. El sistema es abierto porque está relacionado con el entorno o marco socioeconómico, del que obtiene inputs y al que suministra outputs o productos terminados. La eficiencia de una organización depende de la optimización conjunta de ambos sistemas: el técnico y el social. Cada uno de los dos sistemas le ofrece al otro posibilidades, pero también le impone restricciones o exigencias; como resultado del acoplamiento de las posibilidades y exigencias de ambos sistemas surge el sistema sociotécnico.

m) Teoría de la Contingencia

Surge en la década de 1960, impulsada por Tom Burns y G. M. Stalker en Inglaterra, y Paul Lawrence y Jay Lorsch en Estados Unidos. El postulado principal de esta teoría es la idea de que las estructuras y los sistemas de control que eligen los directivos son contingentes, y dependen de las características del medio en el que se desenvuelve la organización, reconociendo así la importancia del estudio del entorno (Jones y George, 2006, p. 65). La administración estratégica y el control de la calidad son dos enfoques importantes, para que los administradores o responsables de la organización realicen el mejor uso de los recursos que aquejan.

Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez (2011, p. 68) consideran que una contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no. La enseñanza de la administración debe dejar claro que no hay sistemas y situaciones iguales, y que las contingencias a que se enfrentan los administradores en

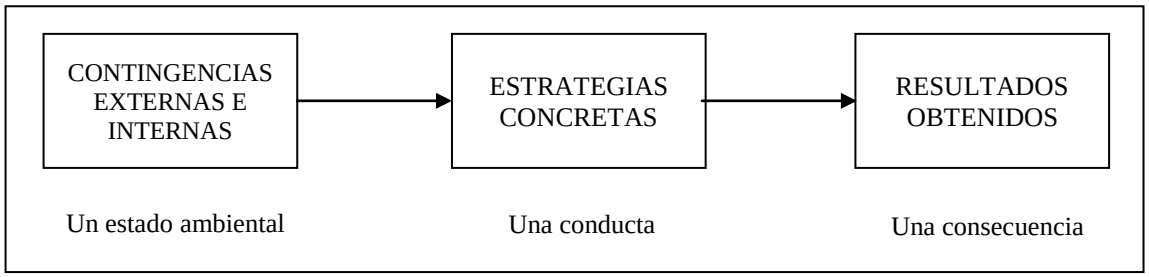
cada rama son diversas debido a los aspectos técnicos que prevalecen en los sectores técnico-productivos.

Robbins y Coulter (2010, p. 36), estudian el enfoque de contingencias llamado también enfoque de situaciones o situacional, y mencionan que "las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren diferentes formas de dirección". Esto nos ayuda a comprender la administración resaltando que no existen reglas simples o universales que deban ser seguidas por los administradores; la actuación procedente, depende de las situaciones que se presentan. Los citados investigadores, enuncian las variables generales de contingencia: tamaño de la organización, tecnología para tareas rutinarias, incertidumbre ambiental, y diferencias individuales.

Así, las organizaciones son consideradas como un sistema abierto y poseen las propiedades de adaptabilidad al entorno donde operan. Es decir que una organización efectiva debe adaptarse continuamente a las condiciones del entorno y así mismo, debe adaptarse el diseño de la organización para ajustar los factores de contingencia.

La contribución principal de este enfoque fue identificar las variables que producen mayor impacto sobe la organización; el ambiente o entorno y la tecnología, reclaman el acomodo en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones; ambientes o tecnologías diferentes, requieren diferentes diseños organizacionales para alcanzar una eficiencia óptima. Las circunstancias que rodean a las organizaciones afectan a su estructura y a sus procesos administrativos.

Figura 2.2. *Efecto de la escuela de contingencia*



Fuente: Elaboración propia.

En este orden de ideas, Chiavenato (2006, p. 398), manifiesta que no existe una determinada forma de organización mejor; por el contrario, las organizaciones necesitan estar sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales, y a este respecto plantea tres aspectos básicos para esta teoría:

- Las organizaciones son un sistema abierto.
- Las características organizacionales interactúan entre sí y con el ambiente. Esto explica la relación de las variables externas con las características de la organización.
- Las características ambientales funcionan como variables independientes, mientras las organizacionales son variables dependientes.

n) Enfoques Estratégicos

A partir de los años 80, cobra un gran protagonismo el paradigma estratégico lo que se traduce en cambios significativos en los manuales de administración y en la publicación de obras especialmente focalizadas en la "estrategia empresarial", lo cual propiciaría la incorporación de una nueva disciplina, la "Dirección Estratégica" a los planes de estudio de la economía de la empresa y ello a pesar de que los problemas estratégicos siempre han estado presentes en la realidad empresarial. Se atribuye a Chandler el mérito de la autoría del primer trabajo académico en el ámbito de la investigación de la estrategia empresarial al intentar relacionar empíricamente las estrategias de crecimiento de las empresas y las estructuras organizativas adoptadas por estas.

Andrews (1965) y Ansoff (1965), son otros investigadores reconocidos como pioneros en este contexto; de hecho, el primero de ellos establecería una definición de estrategia que permanece hasta nuestros días.

El enfoque estratégico tiene una particular importancia para las organizaciones, ya que de acuerdo con el mismo se trata de dotar a la empresa de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y, por tanto, de una mayor capacidad de anticipación y actuación en un entorno dinámico.

La complejidad de este enfoque se percibe al constatar las distintas dimensiones (nueve en total) que Hax y Majluf (1996), teniendo en cuenta las definiciones propuestas por distintos autores, aprecian el concepto de estrategia:

1. Establece los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, acciones a corto plazo y recursos necesarios para implementarlos (Chandler, 1962).

2. Define el campo competitivo de la organización, es decir, selecciona el negocio donde la organización está o desea estar (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965).

3. Permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas (Porter, 1980, 1985, 1991).

4. Define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Steiner y Miner, 1977; Andrews, 1980; Hax y Majluf, 1984).

5. Es un modelo de toma de decisiones coherentes, unificadoras e integradoras (Mintzberg, 1978, 1987, 1993).

6. Define la naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado) Hax y Majluf, 1996).

7. Es una expresión de la ambición estratégica de la organización (Hamel y Prahalad, 1989).

8. Es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización (Hamel y Prahalad, 1990).

9. Es una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible (Wernelfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Vallet, 2000).

o) Teoría Institucional

Tiene sus principales exponente en Di Maggio y Powell, Meyer Rowan y Scott. De acuerdo con sus postulados, la organización debe ser estudiada como un todo, y hay que reconocer la importancia de la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas en razón de su complejidad y sus fines; por otra parte, destacan el papel que juegan las instituciones en el desarrollo social y económico y recuerdan que las organizaciones son sistemas sociales, no solo técnicos, y por lo tanto, sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia, y ello, aun a pesar de que esta teoría se ha aplicado fundamentalmente a instituciones no lucrativas, las cuales no dependen de la eficiencia para subsistir.

Aunque la teoría institucional, no trata el tema de la competitividad de manera directa, constata cómo la conducta de la organización no es solo respuesta a las presiones del mercado, sino también a las presiones institucionales tales como la ejercida por las agencias reguladoras como el estado o las organizaciones profesionales, o la relacionada con expectativas sociales generales y las acciones de las organizaciones líderes. Los teóricos institucionales manifiestan que los comportamientos sistematizados de las organizaciones son el producto de ideas, valores, y creencias que se originan en el contexto institucional (Meyer y Rowan, 1977; Meyer, Scott, y Deal, 1983; Zucker, 1983).

p) Teoría de la Firma

La teoría de la firma es un enfoque neoclásico que investiga la acción de la empresa como agente en el mercado y bajo las circunstancias definidas por la economía capitalista. Desde la teoría de la firma se concibe la empresa como una unidad técnico económico de producción siendo su función básica, la transformación de factores en productos. El análisis de costes se reduce exclusivamente a los costes de producción.

Esta teoría concibe el funcionamiento del mercado como instrumento coordinador de agentes autónomos, configurando el mecanismo de formación de los precios. El enfoque neoclásico permite construir un modelo de competencia perfecta articulado en torno a los siguientes supuestos básicos que constituyen el núcleo central de la teoría de la firma:

- Homogeneidad de productos.
- Gran número de oferentes y demandantes
- Información perfecta.
- Maximización de beneficios
- El empresario es el agente decisor

q) Teoría de la Diversificación

Este planteamiento teórico recoge la influencia clásica de la teoría de las estrategias de crecimiento, analizando las distintas formas que puede adoptar. Para Rumelt (1974) la cuestión reside en observar como las empresas formulan sus estrategias de diversificación y de crecimiento de manera que logren mejorar sus resultados a largo plazo. Como indican Rumelt, Schendel, y Teece (1991, p. 6), la teoría de la diversificación trata de explicar en el campo de la estrategia que estas decisiones tienen influencia en el éxito o en el fracaso de la empresa, lo cual es resultado del conjunto de estrategias formuladas.

r) Teoría de los Costes de Transacción

Esta teoría tiene sus orígenes en la aportación de Coase (1937) que percibe que los costes de transacción son consecuencia de la dificultad de realizar contratos "completos". La mayoría de los contratos son incompletos es decir que no son capaces de especificar de una forma precisa las obligaciones de las partes contratantes, por lo que existen unos costes de transacción ex-ante derivados de la necesidad de obtener una información previa sobre el objeto del intercambio y de unos costes de negociación y otros ex-post relacionados con el control y la supervisión del cumplimiento del contrato, siendo costoso verificar el cumplimiento de los acuerdos, debido a los problemas de información o a la existencia de activos específicos. El enfoque propone estudiar la organización económica desde un punto de vista institucional buscando minimizar los costes de transacción que surgen en los intercambios que se producen en el sistema económico.

La teoría de los costes de transacción, plantea la alternativa entre la adquisición de recursos vía mercado y la realización por la empresa; la teoría se ha aplicado principalmente a los inputs, es

decir a contratos de trabajo o a contratos de productos o servicios en general (edificios, maquinarias, etc.) con un interés especial en lo que se refiere a materias primas, pero tiene el mismo interés aplicado a los outputs, en cuyo caso se plantea la alternativa entre vender un producto terminado o venderlo semiterminado.

s) Teoría de la Agencia - 1991

El contrato de agencia, es un contrato en el cual ó una o más personas (a quienes se denomina principal) recurren al servicio de otra u otras (el agente) para que cumpla una tarea en su nombre, lo que implica delegar alguna autoridad. La Teoría de la Agencia, tiene su origen en la obra de Williamson, junto a la de Milgrom y Roberts (1991) entre otras. Entre los autores que han tratado el tema destacan Rumelt, Schendel y Teece (1991) los cuales indican que la teoría de la agencia estudia las formas óptimas para formalizar contratos entre el agente y el principal. Contempla la organización como un conjunto de relaciones contractuales entre diferentes suministradores de factores de producción. Una relación de agencia surge cuando el principal encarga al agente la realización de una tarea o la toma de decisiones; como definen Jensen y Meckling (1976) se trata de "un contrato bajo el cual una o más persona (el principal) contratan a otra persona (el agente) para que realice alguna actividad en beneficio de aquél o aquéllos, lo que supone delegar responsabilidades sobre el agente al que se le da autoridad en la decisión". El agente dispone de un mayor conocimiento específico relacionado con el tema y por tanto una mayor información, es decir que existe información asimétrica, por la que se plantea el riesgo de oportunismo.

t) Teoría de los Recursos y Capacidades - 1991

La teoría de recursos y capacidades sugiere que las organizaciones difieren entre sí como consecuencia de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, al no estar dichos recursos y capacidades disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta teoría permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social de la organización en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento estratégico general. Es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas

de la organización; según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Particularmente según Wernerfelt (1984), "la eficiencia adquirida por una empresa es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma controla, los cuales son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos", destacando Barney (1991) que "los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos, que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia"; Peteraf (1993) precisa que estos recursos, deben caracterizarse por su heterogeneidad, por la existencia de límites ex-ante y ex-post a la competencia y por su imperfecta inmovilidad, lo que significa que los recursos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta) y por ello las empresas son diferentes por los activos que poseen (heterogeneidad).

Posteriormente en 2001 Barney puntualizaría que "los recursos son los activos tangibles e intangibles que una empresa emplea para formular e implantar sus estrategias".

u) Teoría de Caos Determinista - 1993

Representado por Campbell (1993), inicialmente la teoría fue desarrollada para caracterizar los sistemas que presentaban "la noción matemática de caos". Posteriormente, paso a entenderse como los sistemas que pueden ser localizados entre ciclos que varían de lo periódico, lo totalmente impredecible y lo totalmente aleatorio, se refiere por lo general a sistemas que tienen un orden interno que nunca se replica a sí mismo.

Es importante destacar que esta teoría hace un aporte a los sistemas complejos o no lineales que son caóticos, en decir que los sistemas caóticos no son lineales. Por consiguiente, la teoría de caos es un subconjunto de la teoría de complejidad.

v) Teoría de los Sistemas Alejados del Equilibrio

En 1977, Ilya Prigogine obtuvo el Premio Nobel de Química por aplicar la segunda Ley de la Termodinámica a los sistemas complejos, incluyendo a los organismos vivos. Esta segunda ley establece que los sistemas físicos tienden espontánea e irreversiblemente a un estado de desorden o de entropía creciente, si bien no explica cómo los sistemas complejos emergen espontáneamente de estados de menor orden desafiando la tendencia a la entropía.

Prigogine ha señalado que el tiempo es factor determinante en la complejidad de cualquier sistema, introduciendo la idea de sistemas alejados del equilibrio, la llamada la termodinámica del no-equilibrio. Desde su punto de vista, la complejidad supone ausencia de equilibrio, lo que es lo mismo, el reconocimiento del carácter inestable o dinámico del equilibrio.

Según esta teoría, partiendo de que las organizaciones son sistemas alejados del equilibrio, y que por consiguiente, conviven con el desorden (desequilibrio), en el desarrollo de las mismas interviene un doble proceso de adaptación y autoorganización. Sobre la organización inciden fuerzas y que conducen a la estructuración y el control y contrafuerzas que introducen inestabilidad y desorden.

La globalización y la competitividad son los ingredientes principales para que las organizaciones comprendan que el entorno en que actúan, es un mundo de desequilibrios y caos que las lleva a nuevos retos que deben ser afrontados de la forma más adecuada y adaptativa, reorganizándose las veces que sea necesario, no afectando los intereses de la misma.

w) Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos

Un sistema adaptativo complejo es un tipo especial de sistema complejo; es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados; y adaptativo, porque tiene la capacidad de cambiar y aprender de la experiencia.

La expresión «sistema adaptativo complejo» o «ciencia de la complejidad» fue acuñada en el interdisciplinario Santa Fe Institute por John H. Holland, Murray Gell-Mann y otros; no se trata

de una teoría única, ya que abarca más de un marco teórico lo que le confiere un marcado carácter interdisciplinario, ambiente en el cual se trata de encontrar respuestas a algunas preguntas fundamentales sobre los sistemas vivos, adaptables y cambiables entre los que se incluyen el ser humano, las sociedades de insectos, la biósfera o el ecosistema, el cerebro y el sistema inmunitario, pero también la bolsa de valores, las organizaciones empresariales y en general, cualquier esfuerzo de grupos sociales humanos dentro de un sistema cultural y social dado.

Un **sistema complejo** está compuesto por varias partes interconectadas o entrelazadas cuyos vínculos crean información adicional no visible antes para el observador, dado que como resultado de las interacciones entre elementos, surgen propiedades nuevas que no pueden explicarse a partir de las propiedades de los elementos aislados; a estas propiedades se les denominan propiedades emergentes. Dicho en otros términos, en un sistema complejo, existen variables ocultas cuyo desconocimiento impide analizar el sistema con precisión y como consecuencia, para describir un sistema complejo hace falta no sólo conocer el funcionamiento de las partes sino conocer el funcionamiento del sistema complejo una vez relacionadas sus partes entre sí.

De acuerdo con lo establecida por esta teoría, la mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

2.2 Paradigma de la organización industrial

2.2.1 Enfoque de la organización industrial

Como señalan Douma y Schreuder (2009, p. 47), en la actualidad vivimos en un mundo de organizaciones, que "son los principales medios para coordinar la acción colectiva", añadiendo que la teoría de la organización se centra principalmente en lo que ocurre dentro de las organizaciones, teniendo en la Economía una importante fuente de contribuciones para la compresión de las mismas. Matizan los autores citados que:

- Los enfoques económicos para el análisis de las organizaciones se centran de manera específica en el problema económico que supone la asignación óptima de recursos escasos.

- La contribución de la Economía a nuestra compresión de un problema organizativo se incrementa conforme el problema económico constituye una de las partes más importante del problema organizativo.

A principios del siglo XX, se aprecia un proceso de gran crecimiento empresarial; parece que algunas empresas buscan alzarse en monopolios dominadores del entorno competitivo en los correspondientes sectores. En consonancia con este hecho, cabe señalar que Chamberlain, con su obra "*The Theory of Monopolistic Competition*", publicada en Cambridge (*Massachussets*) en 1933, realiza una aportación fundamental a la teoría microeconómica clásica, aclarando aspectos relativos a las formas de mercado intermedias entre la competencia perfecta y el monopolio. Y del mismo modo, otros investigadores pondrían los fundamentos de la organización industrial con el estudio de la competencia imperfecta en los mercados, (Pepall, Richards, y Norman, 2006, p. 3). Más concretamente la Teoría de la Organización Industrial busca identificar el conjunto de atributos o variables que influyen en el resultado económico lo que determina, a su vez, los resultados de las empresas en el mercado (Bain, 1956; Mason, 1957) y a este respecto, este enfoque ahonda en el conocimiento del comportamiento de la empresa por dos vías. Por un lado, introduciendo conceptos con contenido empírico que sean susceptibles de contraste (medidas de resultados de las empresas e industrias, índices de concentración industrial, barreras a la entrada, etc.) y por otra parte, procurando aumentar las variables principales que incorporan los modelos, de forma que añadan nuevas decisiones estratégicas de los agentes económicos (estrategias de distribución del producto, de integración vertical y horizontal, etc.) a las ya clásicas de cantidades o precios.

De modo más concreto, la Teoría de la Organizacional Industrial, también llamada por algunos autores "Economía Industrial", traducción del término anglosajón "*Industrial Organization*" y que fue aceptada en el año 1941, como rama de la Economía por la Asociación Americana de Economía, se ha desarrollado desde las vertientes clásicas que resaltan el análisis a nivel de industria, hasta las propuestas neoclásicas y estratégico-empresariales que se fundamentan en el análisis de la firma y sus características. La organización industrial clásica se fundamenta en el estudio de las estructuras de los mercados, especialmente en aquellos en los que las empresas compiten, y en este sentido, Coloma (2002, p. 1) sostiene que la organización industrial (o economía industrial) puede definirse "como la parte de la economía que estudia la estructura y el

funcionamiento de los mercados; en especial se refiere a las empresas que actúan en ellos y al modo en el que las políticas públicas influyen sobre dicha estructura y sobre dicho funcionamiento". Este autor clasifica los mercados en tres categorías: mercados en los que existe una competencia dominante, mercados en los que existe algún tipo de competencia y mercados en los que existe colusión.

- Los primeros, son aquellos donde hay un solo oferente o un solo demándate (monopolio y monopsonio); es decir, hay una sola empresa cuyo comportamiento determina los precios y las cantidades de equilibrio (liderazgo en precios o en cantidades).

- Los segundos son los mercados en los que existen varias empresas que actúan independientemente y ninguna de ellas es capaz de determinar por si misma los precios y las cantidades. En esta categoría entran los mercados de competencia perfecta (en los cuales ninguna empresa tiene poder de mercado y, por lo tanto, todos los agentes económicos son tomadores de precios).

- Finalmente están los mercados en los que existe colusión, lo que quiere decir que existen varias empresas teóricamente independientes pero cuya actuación en la determinación de las variables de equilibrio se lleva a cabo de manera conjunta (es decir, como si fuera una única empresa monopolista, monopsonista o líder en precios o en cantidades).

El modelo tradicional que se usa en muchos de los estudios de Organización Industrial, fue concebido, entre otros, por Mason (1939) y desarrollado Joe S. Bain (1958) y Clark (1961) entre otros, si bien corresponde a Bain la sistematización en 1968 de las aportaciones realizadas y la propuesta del paradigma conocido como **Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R)** como elemento básico de análisis y evaluación de los mercados, paradigma utilizado además, para investigar las relaciones entre la estructura industrial y los resultados obtenidos en el subsector correspondiente.

- Estructura del mercado o estructura de la industria ("*market structure*" o "*industry structure*"): se refiere a las características del grupo de empresas que componen la industria.

- Conducta del mercado ("*market conduct*" o "*market behaviour*"): patrones de comportamiento de las empresas de una industria, en lo que respecta a estrategias relativas a aspectos de mercado.

- Resultados del mercado ("*market performance*"), aunque también se usan en algunos ocasiones los términos "realización" o "funcionamiento" (en América Latina se usa preferentemente el término "desempeño"). Se refiere, como su nombre indica, a los resultados que se producen sobre la colectividad en términos de eficiencia, bienestar, etc.

Se trata de tres conceptos estrechamente relacionados, en el sentido de que la estructura tiene influencia sobre la conducta y ambas, a su vez, influyen sobre los resultados, pero esta relación es dinámica ya que los resultados influyen sobre la conducta y ambos influyen sobre la estructura.

Según el paradigma E-C-R debe partirse del estudio de las variables que conforman la estructura del mercado (número de compradores y vendedores, grado de diferenciación de los productos, barreras a la entrada, tecnología empleada y grado de integración vertical). Estas características estructurales obligan a las empresas presentes en un sector particular a manifestar un comportamiento competitivo concreto que repercute, en última instancia, en su tasa de beneficio. Este paradigma evolucionó hacia la Nueva Organización Industrial donde se ha afianzado un debate largamente considerado entre dos posicionamientos:

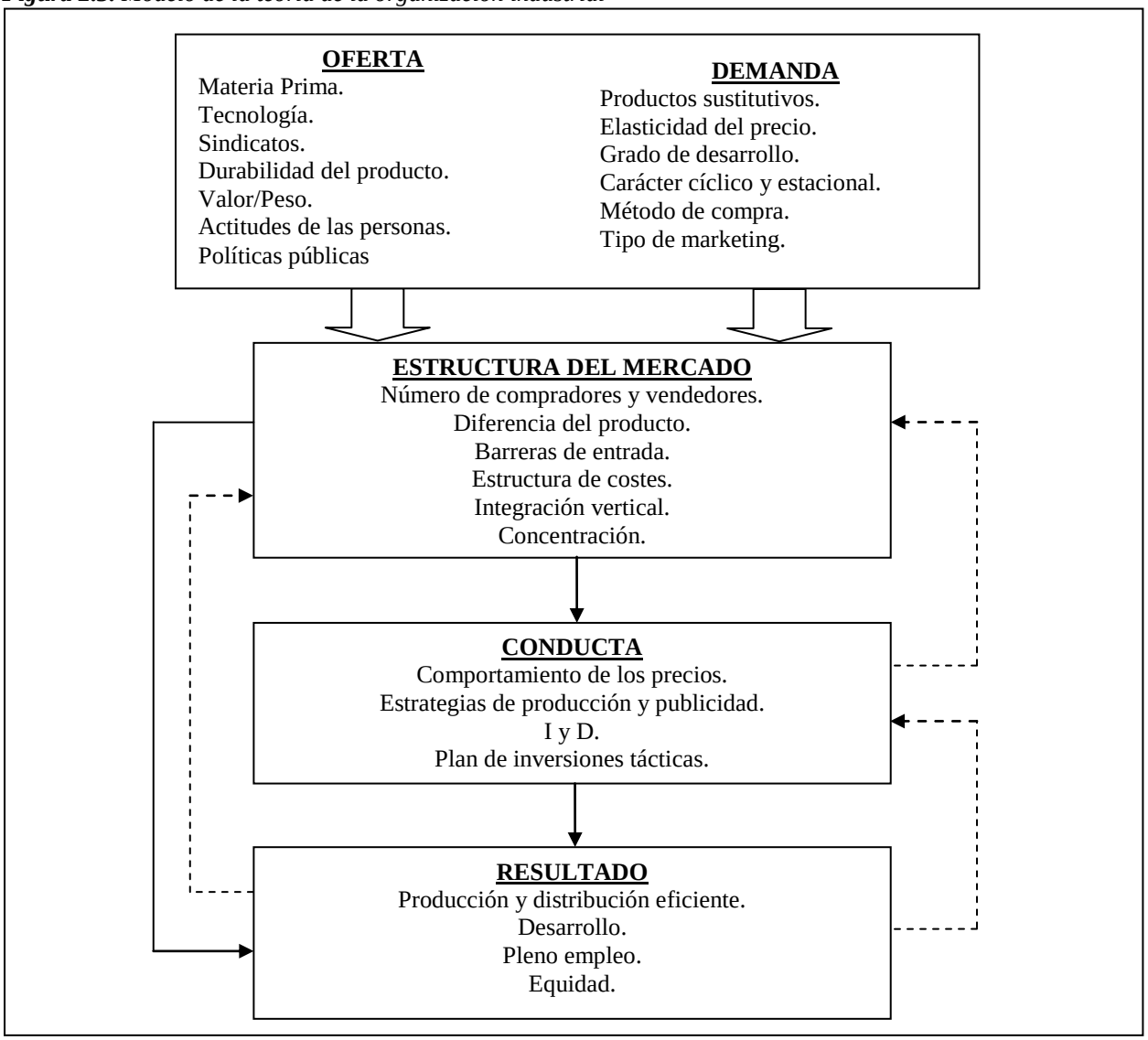
- **El Enfoque de la Eficiencia**: según el cual la estructura del mercado se modifica debido a una conducta empresarial que está guiada por la eficiencia. Para justificar este argumento se recurre a la minimización de los costos de producción y de transacción. Las repercusiones sobre la estructura del sector son asumidas, pero desde una óptica puramente mecanicista, suponiendo una conducta de adaptación pasiva por parte de las empresas.

- **Enfoque del Comportamiento Estratégico**: centra su punto de referencia en los agentes como decisores activos, que más allá de procurar su adaptación a condiciones de supervivencia, tratan deliberadamente de influir con su comportamiento sobre la estructura

del sector, con la finalidad de lograr una imperfección relativa que les permita cierto poder de mercado y beneficios extraordinarios.

En ambos casos se supera la trilogía unidireccional E-C-R reconociendo los efectos que la conducta de las empresas puede tener sobre la estructura del mercado y se considera al paradigma como bidireccional.

Figura 2.3. *Modelo de la teoría de la organización industrial*



Fuente: Elaborado a partir de Scherer, R. (1970 citado por Bueno Campos y Morcillo Ortega, 1993, p. XVI); y Arbelo Álvarez, Pérez Gómez, González Aponcio, Chinea Martín, y Calvo Aizpuru (2000, p. 24).

2.2.2 Modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores al promedio

Hitt, Ireland, y Hoskisson (2008, p. 15, 2010, p. 14), destacan que, desde la década de 1980, se pensó que el ambiente externo era el principal determinante básico de las estrategias que preferían las empresas para tener éxito. El modelo de Organización Industrial para obtener beneficios superiores al promedio contempla la influencia dominante que el entorno externo ejerce en los actos estratégicos de una organización; el paradigma sostiene que la industria que haya seleccionado y en la que opera para competir tendrá más influencia que otras decisiones que los administradores toman (Bowman y Helfat, 2001, p. 3).

El estudio de las relaciones entre la Organización Industrial y la Dirección Estratégica de las empresas se consolidó como tema de creciente interés entre los investigadores, preocupándose la Organización Industrial de la estructura sectorial y del comportamiento de las industrias en una economía, y prestando atención a la competencia y sus efectos sobre las distintas dimensiones relevantes de las decisiones empresariales. Presuntamente, el desempeño de la empresa está determinado, sobre todo, por una serie de elementos propios de la industria, entre los que destacan las economías de escala, las barreras para ingresar al mercado, la diversificación, la diferenciación del producto y el grado de concentración de las empresas dentro de esa industria (Seth y Thomas, 1994).

Desde una perspectiva distinta aunque relativamente próxima a la de los economistas de la Organización Industrial, M. Porter (1982) plantea el modelo de las cinco fuerzas de la competencia, instrumento analítico que ayuda a las empresas a la hora de formalizar su estrategia competitiva; sobre la base de la información proporcionada por la Organización Industrial, el modelo, forma una estructura para el diseño estratégico. El objetivo básico de la estrategia de la empresa consistiría en vincular a ésta con el entorno en el que ejerce su actividad, debiendo encontrar una posición en su sector de actividad, teniendo en cuenta las mencionadas fuerzas competitivas, que deberá inclinar a su favor.

Al modelo de la Organización Industrial de los rendimientos superiores al promedio, le subyacen de cuatro supuestos básicos:

a) El ambiente externo ejerce presiones e impone limitaciones que determinan las estrategias que propiciarán rendimientos superiores al promedio.

b) La mayoría de las empresas que compiten en una industria controlan recursos relevantes estratégicamente similares y, con base en esos recursos, siguen estrategias parecidas.

c) Los recursos que se utilizan para implantar las estrategias, son movibles entre las empresas.

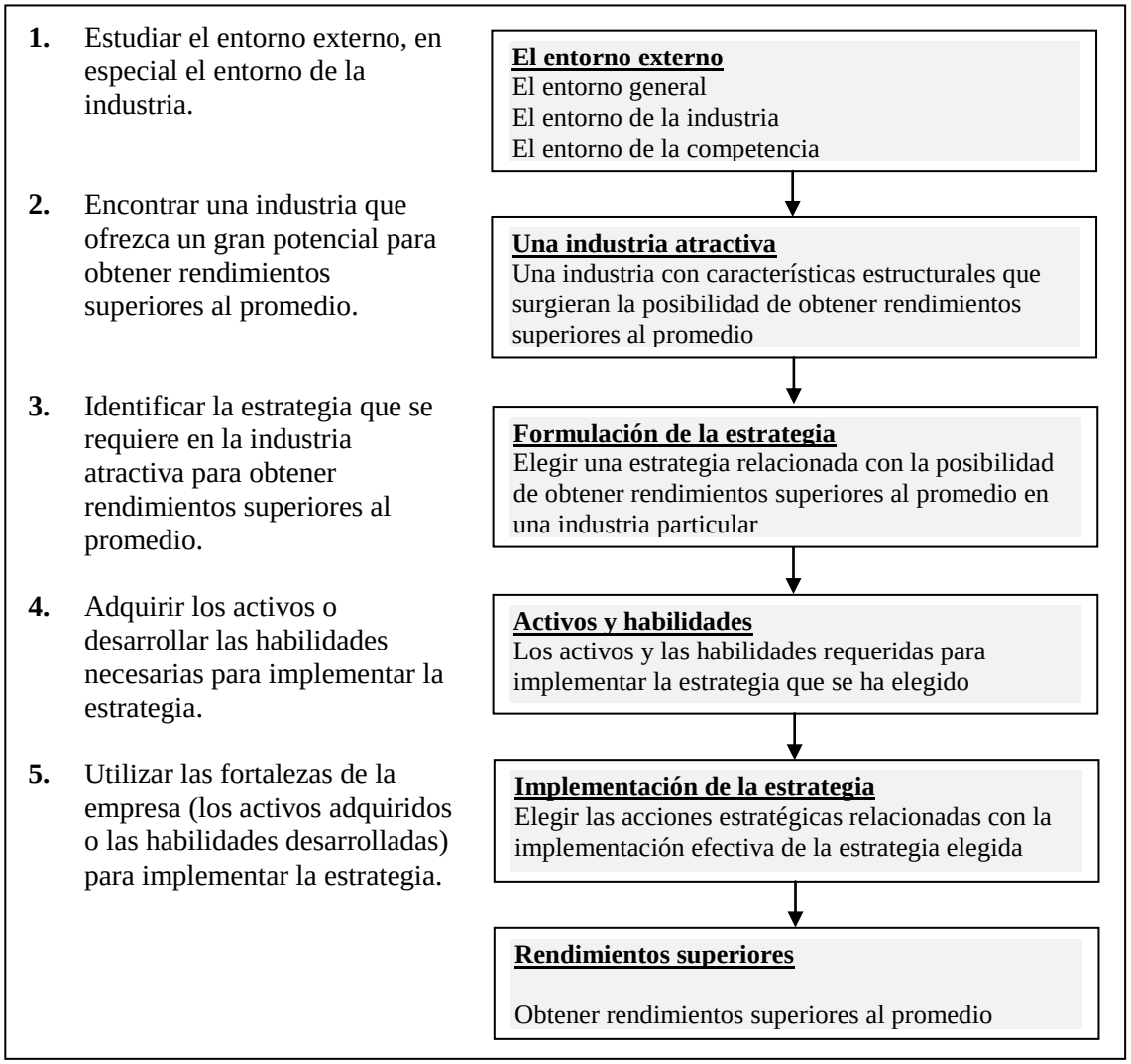
d) Quienes toman las decisiones en las empresas son racionales y están comprometidos en actuar en beneficio de sus compañías.

Con estos presupuestos, el modelo realiza en primer lugar, un estudio pormenorizado del ámbito externo; partiendo del análisis de las características básicas del entorno general, se retrotrae a nivel industria con especial consideración de los eventuales competidores. En segundo lugar, se trata de encontrar una determinada industria, o algún segmento, en el que sea posible alcanzar un rendimiento superior al promedio; se quiere detectar una industria atractiva. En tercer lugar, se trataría de iidentificar la estrategia que se requiere en la industria seleccionada para obtener rendimientos superiores al promedio. En cuarto lugar, es necesario evaluar las posibilidades de la empresa para implantar con éxito la estrategia elegida y complementar en su caso, los recursos que posee y desarrollar las habilidades necesarias; es decir, hay que aadquirir los activos necesarios y desarrollar las habilidades precisas para implementar la estrategia. Finalmente, y en quinto lugar, se deben aplicar las fortalezas de la empresa (los activos adquiridos o las habilidades desarrolladas) para implementar la estrategia *Figura 2.4*.

Como resumen cabe señalar que el modelo de Organización Industrial de los rendimientos superiores al promedio, explica la influencia dominante del ambiente externo en las acciones estratégicas de las empresas. Este modelo especifica que la industria seleccionada para competir, según sean aspectos tales como economías de escala, barreras de entrada, diferenciación de productos, grado de concentración, etc., tiene mayor influencia en el desempeño de una

organización que las elecciones que los administradores realizan relacionadas con el ámbito interno de sus organizaciones. Se cree que el desempeño de una empresa se debe sobre todo a sus recursos, capacidades y competencias. En este sentido, el modelo se utiliza para entender los efectos que las características de una industria tienen en una empresa cuando decide cuál o cuáles estrategias utilizará para competir con sus rivales. Se trata en definitiva de un instrumento analítico que ayuda a las empresas a mejorar su desempeño operando en una industria de gran potencial para obtener utilidades, aprendiendo a utilizar sus recursos para implementar una buena estrategia.

Figura 2.4. *Modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores al promedio*



Fuente: Elaborado a partir de Hitt et al. (2008, p. 15, 2010, p. 14).

2.2.3 Modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores basado en los recursos

Este modelo supone que cada organización es un conjunto de recursos y capacidades singulares que sientan las bases para su estrategia y es la fuente primaria de sus resultados; como señalan Lee y Pennings (2001), estas capacidades internas, deben ser administradas por la empresa de forma dinámica para poder lograr utilidades superiores al promedio.

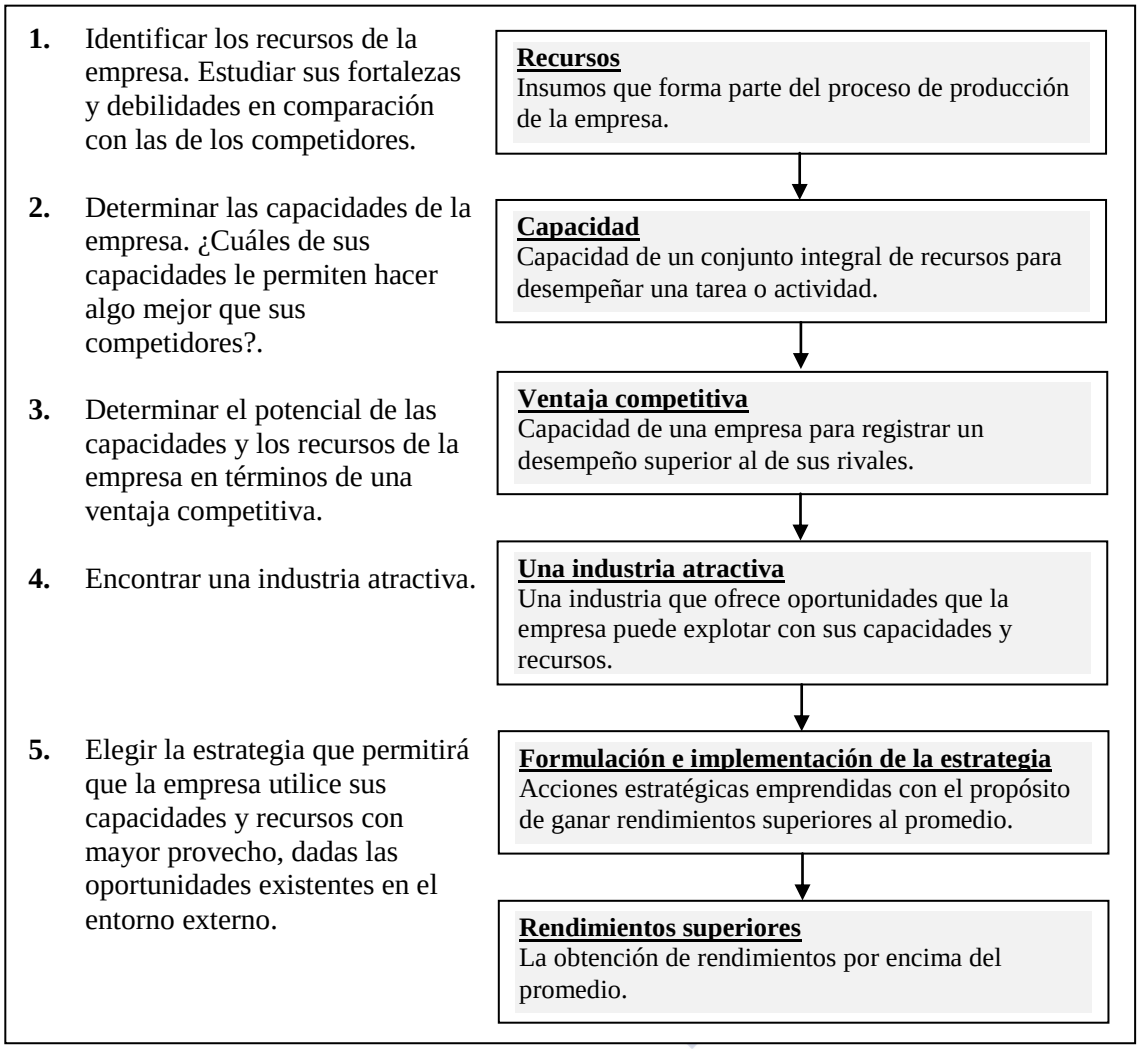
Siguiendo a Hitt et al. (2008, p. 17, 2010, p. 16), las diferencias que se presentan en el desempeño de las empresas a lo largo del tiempo obedecen, primordialmente, a sus recursos o capacidades particulares, y no a las características estructurales de la industria. Como señalan, los mencionados investigadores, las empresas adquieren distintos recursos y desarrollan capacidades únicas en razón de la forma en que los combinan y utilizan; como consecuencia, los recursos pueden carecer de la movilidad deseada de una empresa y en base a ello, las diferencias de los recursos son la base de la ventaja competitiva.

Ahora bien, los recursos por sí mismos, a nivel individual no producen una ventaja competitiva (Priem y Butler, 2001), y más aun, no todos los recursos y capacidades de la empresa tienen potencial para sentar las bases de la ventaja competitiva; este potencial se concreta cuando los recursos y las capacidades son valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1995).

En la *Figura 2.5*, se presenta el modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores. De acuerdo con este enfoque, se trataría, en primer lugar, de identificar los recursos de la empresa, estudiar sus fortalezas y debilidades en comparación con las de los competidores. En segundo lugar, se identifican los recursos y las capacidades exclusivas de la empresa, los cuales posibilitan el logro de un nivel de desempeño superior al alcanzado por los competidores. En tercer lugar, hay que establecer el potencial de los recursos y capacidades valiosos en términos de desarrollo de ventajas competitivas, y que permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas de su entorno externo. En cuarto lugar, se trata de encontrar una industria atractiva en la quiere aplicar este potencial, para finalmente, en quinto lugar, elegir la estrategia que

permita a la empresa utilizar los recursos y las capacidades que sirven de fuente y soporte de la ventaja competitiva deseada por la empresa.

Figura 2.5. *Modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio*



Fuente: Elaborado a partir de Hitt et al. (2008, p. 18, 2010, p. 17).

Este modelo establece que la compañía es un conjunto de capacidades evolutivas que se maneja en forma dinámica a fin de lograr rendimientos superiores al promedio, y, por lo tanto, las diferencias entre el desempeño de las empresas a lo largo del tiempo, se deben sobre todo a sus recursos y capacidades exclusivos, más que a las características estructurales de la industria. Este modelo supone además que, con el tiempo, las empresas adquieren distintos recursos y desarrollan capacidades exclusivas y por ello, es probable que las compañías que compiten en una industria en particular no posean los mismos recursos y capacidades estratégicamente relevantes.

2.3 Teoría de recursos y capacidades

2.3.1 La teoría de los recursos y capacidades de la empresa

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades de la Empresa lo encontramos en el trabajo "*The Theory of the Growth of the Firm*" de Penrose (1959). Sin embargo, esta perspectiva no fue tomada en cuenta, hasta años más tarde, como reflejan los artículos y manuales de autores como, Wernerfelt (1984), y posteriormente Barney (1991); Grant (1991); Rumelt (1991); Prahalad y Hamel (1990); Nelson (1991); Hall (1992, 1993); Amit y Schoemaker (1993) o Peteraf (1993). Bajo esta óptica, las empresas son entes heterogéneos, peculiares, con recursos y capacidades muchas veces difíciles de imitar (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Rumelt, 1991), y como consecuencia, es la heterogeneidad existente entre las empresas en lo que se refiere a los recursos, capacidades o competencias básicas, lo que explica las diferencias en términos de rendimiento (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1991).

La Teoría de los Recursos y Capacidades incluye un conjunto de contribuciones que tienen como rasgo común o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenibles en la rentabilidad (Barney, 1991, p. 102). De hecho, en los años 80 se empezó a afirmar que la capacidad de una empresa para generar valor no dependía exclusivamente del sector de la actividad en el que compite, si no que, es un influenciado altamente significativo la dotación de recursos controlados por la empresa. Así pues, desde la Teoría de los Recursos y Capacidades a la hora de explicar cómo funciona una empresa y como puede lograr un mayor valor, hay que prestar atención al ámbito interno de la empresa y no limitarse únicamente al aspecto externo, como se planteaban algunas teorías preliminares.

Esta teoría se puede enmarcar entre el conjunto de teorías que pretenden explicar el funcionamiento y las bases de la creación de valor de las empresas como la "Teoría de Firma", la "Teoría de los Costes de Transacción" o la "Teoría de la Agencia" (Barroso Castro, 2010, p. 67), Bajo la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, se afirma que la posición competitiva

de la empresa depende de los recursos y capacidades heterogéneos que se generan y que desarrollan en el paso del tiempo, una ventaja competitiva (Arbelo Álvarez et al., 2000, p. 31).

La Teoría de Recursos y Capacidades surge en el seno de la dirección estratégica, como un nuevo enfoque que toma en consideración dos aspectos muy importantes. En primer lugar, asume la heterogeneidad entre las empresas con respecto a sus recursos estratégicos (modelo propuestos por Porter) y, en segundo lugar, asume que estos recursos puede que no sean perfectamente móviles entre las empresas (Arbelo Álvarez et al., 2000, p. 31; Lapiedra Alcamí y Alegre Vidal, 2005, p. 120). En este sentido, la teoría considera que las empresas poseen recursos y capacidades diferentes en un mismo sector industrial y que dichos recursos no pueden ser simultáneamente implantados por ningún competidor actual o potencial, y por tanto, se pueden mantener en el tiempo (Barney, 1991, p. 101); en estos términos, explica por qué algunas empresas logran alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

Bajo esta perspectiva, la empresa es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangibles y otros de naturaleza humana y su crecimiento no depende tanto de la situación en que se encuentra, si no de la demanda y de cómo utiliza sus recursos internos. Cuanto más idiosincrásicos sean estos recursos, mayor será el nivel de competitividad de las empresas (Bueno Campos, Morcillo Ortega, y Salmador Sánchez, 2006, p. 135). La teoría surge como respuesta a los planteamientos teóricos al uso hasta los años ochenta, que, para el análisis estratégico, establecían el énfasis en la estructura del sector industrial, y competitivo (Cruz Ros, 2002, p. 4).

Como resumen de este enfoque cabe señalar que para investigar, por ejemplo, cuestiones como el crecimiento, la diversificación, la competitividad o la innovación de las empresas o estudiar la competitividad de las mismas, hay que tomar en consideración en dos conceptos fundamentales como son los recursos y las capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1997; Grant, 1991, 1996; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Teece, Pisano, y Shuen, 1977), entre otros.

2.3.2 Identificación de los recursos y capacidades de la empresa

Finalmente debemos recordar que aunque los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la misma, todavía se tropieza

con ciertas dificultades de carácter terminológico, y es que si bien, los diferentes autores han utilizado en el desarrollado de esta corriente unos determinados términos tales como activos, recursos, capacidades, habilidades o competencias, no siempre lo han hecho con un significado preciso y compartido. Así, mientras que algunos autores y Barney (1991, p.105) entre ellos, utilizan el vocablo recursos en un sentido muy general, incluyendo tanto los activos como las capacidades, el mismo investigador en trabajos posteriores, y otros como él, establecen una diferencia clara entre recursos y capacidades proponiendo definiciones específicas para cada término con diversas connotaciones en cuanto a su naturaleza, amplitud y características; esto se aprecia por ejemplo en Grant (1996, p. 157, 2002, p. 139, 2006, p. 189).

2.3.2.1 Los Recursos de la empresa

Con respecto a la identificación de los recursos, seguiremos criterio señalado, aceptando que recursos y capacidades, son conceptos son diferentes, aunque están interrelacionados, representado dos niveles de agregación de los elementos que determinan el potencial de la empresa para competir.

En el *Cuadro 2.3*, recogemos distintas definiciones de recursos que de algún modo siguen la propuesta original de Wernerfelt (1984, p. 172), Aaker (1989), Barney (1991, p. 105) y entre otros. En cualquier caso, no se aprecia un consenso claro, ya que algunas definiciones son muy extensas y abarcan tanto a recursos como a capacidades; lejos de la homogeneidad apetecida, lo que se encuentra es una amplia diversidad de definiciones por diferentes autores, tratando de resaltar algunos rasgos que entienden importantes. Así pues, no existe una unanimidad a la hora definir el término "recurso", y en la literatura de percibe la vinculación frecuente del término al concepto de "capacidad" haciendo referencia a "recursos y capacidades", partiendo los autores del hecho de que los recursos de la empresa no suelen utilizarse separadamente, si no de manera combinada, a la hora de realizar las diferentes actividades y tareas relevantes de la organización (Grant, 1991, 1996, p. 150). Así, Navas López y Guerra Martín (2007, p. 228, 2012, p. 126), afirman que "los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva y, en su caso, influir en algunos aspectos de la estrategia corporativa".

Cuadro 2.3. *Definiciones de recursos*

Autores	Definiciones
Wernerfelt (1984, p. 172)	"Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.".
Aaker (1989)	"Algo que la empresa posee, como por ejemplo una marca o la distribución al por menor superior a la de la competencia".
Barney (1991, p. 105)	"Conjunto de elementos disponibles para desarrollar una determinada estrategia competitiva".
Grant (1991, p. 119)	"Son los insumos en el proceso de producción que son las unidades básicas de análisis (bienes de equipo, las habilidades de los empleados, las patentes, marcas, las finanzas, etc.)".
Ganaza Vargas (2000, p. 359, 2005, p. 361)	"Recurso es cualquier factor productivo que se halle a disposición de la empresa y que ésta controla de una forma estable, aunque no posea claros derechos de propiedad sobre el mismo"
Araya Guzmán, Orero Giménez, y Chaparro Peláez (2006, p. 3)	"Conjunto de elementos o factores, de naturaleza tangible e intangible, que posee una organización y que se encuentran disponibles para ser utilizados de acuerdo a las capacidades que ésta posea para obtener el mejor provecho de ellos".
Ventura Victoria (2008, p. 318)	"El conjunto de medios de cualquier clase o naturaleza, que sirve para alcanzar los fines de la empresa".
Hitt et al. (2008, p. 17, 2010, p. 16)	"Los recursos son los insumos que forman parte del proceso del producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos".
Navas López y Guerra Martín (2007, p. 228, 2012, p. 126)	"Los recursos o activos individuales, que constituyen las unidades básicas del análisis. Estos pueden definirse como el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa"
Hill y Jones (2009, p. 77, 2011, p. 75)	"Los recursos se refieren a los activos de una empresa".

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de los citados autores.

En términos de clasificación una primera propuesta, establece la distinción entre recursos tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1989, p. 6), y en función de esto, se plantea una clasificación con efectos sobre la competitividad, según el potencial de los recursos:

- Activos fijos, que se pueden emplear a largo plazo con una capacidad fija; planta, equipo, etc., y que son útiles para una o pocas industrias.
- Activos proyecto, que presentan una capacidad prácticamente ilimitada y son susceptibles de ser empleados en múltiples industrias (patentes, marcas, etc.).
- Activos culturales, de capacidad limitada a corto plazo pero ilimitada a largo plazo, y que se originan por el trabajo en equipo en la empresa. Estos recursos son en realidad capacidades de aprender, de innovar, etc.

Barney (1991, p. 101) por su parte, propone una clasificación distinguiendo entre tres tipos de recursos según su naturaleza:

- Recursos de capital físico: incluyen la tecnología física utilizada en la empresa, la planta, los equipos, el emplazamiento geográfico, la localización, etc.
- Recursos de capital humano: entre ellos se destacan la formación, la experiencia, el aprendizaje, el juicio, la inteligencia, las relaciones, las expectativas de los gestores individuales, etc.
- Recursos de capital organizativo: comprende la estructura organizativa, los sistemas de dirección y coordinación, las relaciones entre grupos dentro de la empresa, etc.

Según Fernández Sánchez (2004, p. 106), entre los recursos o factores (*inputs*) del proceso de producción, distingue los recursos tangibles y los intangibles:

- Recursos tangibles, a su vez, comprenden el ***activo circulante*** (recurso que generalmente se consume o se vende en el término de un año, tales como existencias y cuentas por cobrar), y el ***activo fijo*** (recursos que tienen una vida útil superior a un año, tales como instalaciones y equipos. El activo fijo se consume a lo largo de múltiples ejercicios y en consecuencia, se amortiza, esto es, su coste se reparte en una forma razonable y sistemática en varios años sucesivos.
- Recursos intangibles, se apoyan en el conocimiento y permanecen invisibles al no estar recogidos en los estados financieros de las empresas.

Grant (1996, p. 160, 2002, p. 139, 2006, p. 189) también diferencia entre recursos tangibles e intangibles (*Cuadro 2.4*). Entre los primeros, destaca los recursos financieros y los físicos; entre los intangibles, se hallan los recursos humanos (conocimientos, experiencia, motivación, lealtad, etc.), y la tecnología y reputación (conocimientos y experiencia de los empleados, cultura empresarial, adelantos tecnológicos, reputación de la empresa, etc.).

Cuadro 2.4. *Clasificación de los recursos de la empresa*

	RECURSOS	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	INDICADORES CLAVE
TANGIBLES	**Financieros**	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos de la empresa determinan tanto la flexibilidad como la capacidad inversora de ésta.	• Endeudamiento/Capital propio. • Flujos netos de caja. • Calificación financiera (*rating*).
	Físicos	Los recursos físicos restringen el conjunto de posibilidades de producción de la empresa e influyen en sus costes. Los aspectos clave comprenden: • Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo. • Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. • Reservas de materias primas.	• Valor de mercado de los activos fijos. • Antigüedad de los bienes de equipo. • Escala de las plantas. • Flexibilidad de los activos fijos.
INTANGIBLES	**Tecnología**	• Propiedad intelectual: cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales. • Recursos para la innovación: instalaciones para la investigación, personal científico y técnico.	• Relevancia y número de patentes. • Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad. • Porcentaje de empleados en I + D sobre el total de la plantilla. • Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.
	Reputación	• Reconocimiento entre los clientes mediante la propiedad de marcas; relaciones estables con los clientes; reputación de los productos de la empresa en términos de calidad y fiabilidad. • Reputación de la empresa entre los proveedores, las Administraciones Públicas y la comunidad.	• Reconocimiento de marca. • Valor de la marca. • Porcentaje de compras repetidas. • Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables (p. ej. Clasificaciones de las Asociaciones de consumidores y de J. D. *Power*). • Informe sobre reputación corporativa (p. ej. *Fortune*).
	Humanos	• La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. • La adaptabilidad de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa. Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas. • El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.	• Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles retributivas respecto a la media del sector. • Porcentaje de días perdidos por huelga y conflictos laborales. • Tasa de absentismo. • Tasa de rotación de los empleados.

Fuente: Adaptado de Grant (1996, p. 160, 2002, p. 140, 2006, p. 190,191).

Hitt et al. (2008, p. 80, 2010, p. 79), hacen referencia a tres cuestiones principales para lograr la ventaja competitiva: los recursos, las capacidades y las competencias centrales. Los recursos que son la fuente de las capacidades de la empresa, son agrupados con el fin de crear tales capacidades, y a su vez, éstas son la fuente de las competencias centrales que constituyen las bases de las ventajas competitivas. Adicionalmente, propones la siguiente clasificación de los recursos:

- Recursos tangibles que a su vez comprenden: recursos financieros (la capacidad de endeudamiento de la empresa o la capacidad de la empresa para generar fondos internos), recursos organizacionales (estructura formal de la empresa y sus sistemas para la planeación, el control y las coordinación), recursos físicos (ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa, acceso a materia prima), recursos tecnológicos (acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales).
- Recursos intangibles, que comprenden: recursos humanos (conocimiento, confianza, capacidades gerenciales y rutinas de la organización), recursos de innovación (ideas, capacidades científicas y capacidades para innovar), recursos de reputación (reputación entre los clientes, marca, percepción de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos, reputación entre los proveedores y capacidad para tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes).

De igual forma, Ventura Victoria (1994, p. 262, 1996, p. 84, 2008, p. 318) también clasifica los recursos de la empresa en tangibles e intangibles:

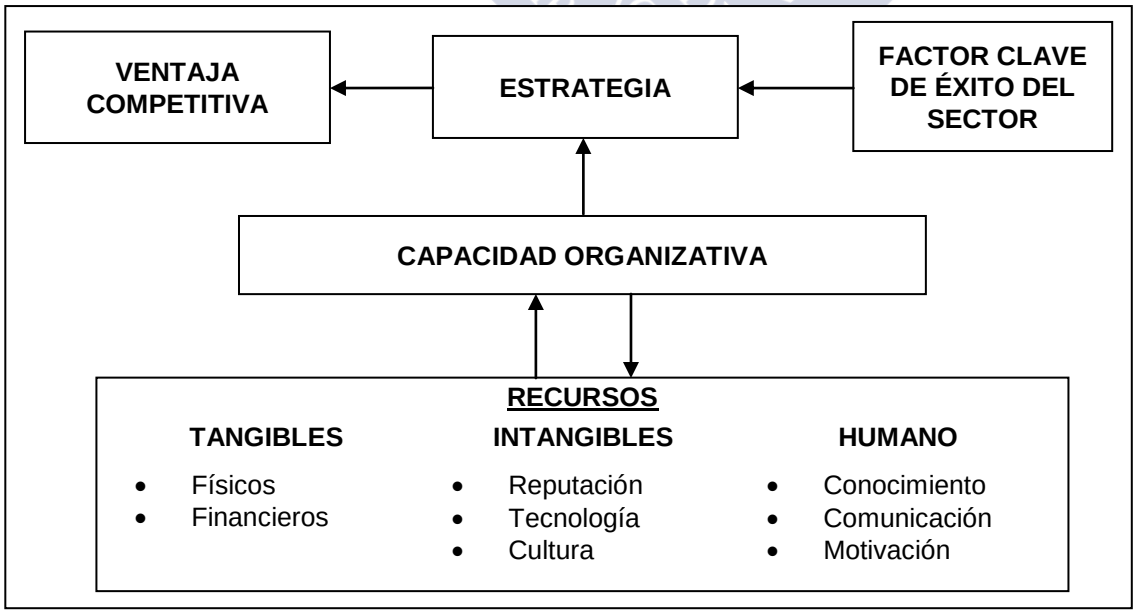
- Recursos tangibles, comprende los recursos físicos (edificios y terrenos), recursos naturales (maquinaría, herramientas, entre otro), recursos financieros (medios de financiación, dinero, capacidad de endeudamiento, derechos de cobro, entre otros).
- Recursos intangibles se sustentan en el conocimiento que la empresa ha adquirido o desarrollado a lo largo de su historia; conocimiento que debe ser utilizado, junto a los recursos tangibles, para obtener bienes y servicios que creen valor para los clientes de la empresa.

Navas López y Guerra Martín (2007, p. 229, 2012, p. 127), identifican los recursos como conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia y destacan:

- Activos tangibles, los físicos (maquinaria, mobiliario, vehículos, edificios, etc.) y los financieros (dinero, derechos de cobro, etc.).

- Activos intangibles, humanos (conocimiento, habilidades, motivación) y no humanos o independientes de las personas, tales como los tecnológicos (tecnologías, patentes, etc.) o los organizativos (marca, reputación de productos y empresa, etc.). La diferencia establecida entre intangibles humanos y organizativos o no humanos es función de su relación directa o no con las personas que forman parte de la empresa (Navas López y Guerra Martín, 2007, p. 229, 2012, p. 127; Grant, 1996, p. 158, 2002, p. 139, 2006, p. 189), y en este contexto cabe destacar la importancia creciente de estos activos inmateriales en la creación de valor por parte de la empresa (Huerta Riveros, Navas López, y Almodóvar Martínez, 2004, p. 91).Ahora bien, con carácter general, los recursos no son beneficiosos por sí mismos; unos recursos se combinan con otros, y sobre la base de las capacidades propias de la empresa, se promueve el desarrollo de las ventajas competitivas. Como recuerda Grant (1996, p. 157) es prioritario diferenciar entre los recursos y las capacidades de la empresa; los recursos individuales de la empresa (bienes de equipo, recursos humanos, capital intelectual, etc.), pueden proporcionar características diferenciadoras, que finalmente permitan la consecución por parte de la empresa de ciertas ventajas competitivas, pero para ello, es necesaria la disposición de las oportunas capacidades por parte de la organización, que no son más que las habilidades precisas para que un grupo de recursos realice alguna tarea o actividad (ver la *Figura 2.6*).

Figura 2.6. *Relación fundamental entre recursos, capacidades y ventaja competitiva*



Fuente: Adaptado de Grant (1996, p. 159, 2002, p. 139, 2006, p. 189).

2.3.2.2 Capacidades de la empresa

Las capacidades de las empresas son habilidades colectivas de la organización, que hacen referencia a la forma en que la empresa utiliza sus recursos, y que integran las destrezas desarrolladas, por la empresa que le permiten un buen manejo de los recursos, para la mejor realización de las tareas, mediante el desarrollo de complejos patrones o modelos de interacción entre los mismos. En el siguiente *Cuadro 2.5*, presentamos distintas definiciones de capacidades.

Cuadro 2.5. *Definiciones de capacidades*

Autores	Definiciones
Hofer y Schendel (1978)	"Competencias son recursos y habilidades particulares que ayudarán a la empresa a conseguir sus metas y objetivos".
Aaker (1989)	"Habilidad es algo que tu empresa hace mejor que los competidores como ejemplo la publicidad o una producción eficiente".
Prahalad y Hamel (1990, p. 82)	"Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías"
Grant (1991, p. 119)	"una capacidad es la capacidad de un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad, mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de una empresa, las capacidades son la principal fuente de su ventaja competitiva".
Morcillo Ortega (1997)	"Habilidades y destrezas difíciles de imitar por los competidores".
Ganaza Vargas (2005, p. 362)	"La capacidad o habilidad como aquella destreza que posibilita que varios recursos trabajen conjuntamente y desempeñen de este modo una tarea. En suma, una capacidad es un grupo de recursos usados en la realización de alguna tarea o actividad, es decir, aquello que se hace bien como consecuencia de la actuación conjunta de una serie de recursos".
Araya Guzmán, Orero Giménez, y Chaparro Peláez (2006, p. 3)	"Conjunto de elementos o factores, de naturaleza intangible, que dispone la organización, que permiten utilizar los recursos disponibles para obtener los resultados que se desean en la medida en que han sido desarrolladas para ello".
Bueno Campos et al. (2006, p. 169)	"Son elementos que valorizan en el desarrollo de sus actividades. Constituyen la potencialidad capaz de movilizar aquellos conocimientos y aptitudes necesarios para sacar mayor provecho de los recursos controlados por la empresa".
Ventura Victoria (2008, p. 322)	"En esencia, la capacidad es una medida de la habilidad de la empresa para resolver problemas técnicos y organizativos. Las capacidades se desarrollan a lo largo del tiempo, a través complejas interacciones entre los diferentes recursos de la empresa".
Navas López y Guerra Martín (2007, p. 228, 2012, p. 126)	"El concepto de capacidad se refiere a la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta"
Hitt et al. (2008, p. 83, 2010, p. 82)	"Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas especificas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo".
Hill y Jones (2009, p. 78, 2011, p. 75)	"Las capacidades se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. Estas habilidades residen en las reglas, rutinas y procedimientos de una organización; es decir, en el estilo o la manera en que ésta toma decisiones y administra sus procesos internos para lograr sus objetivos organizacionales".

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

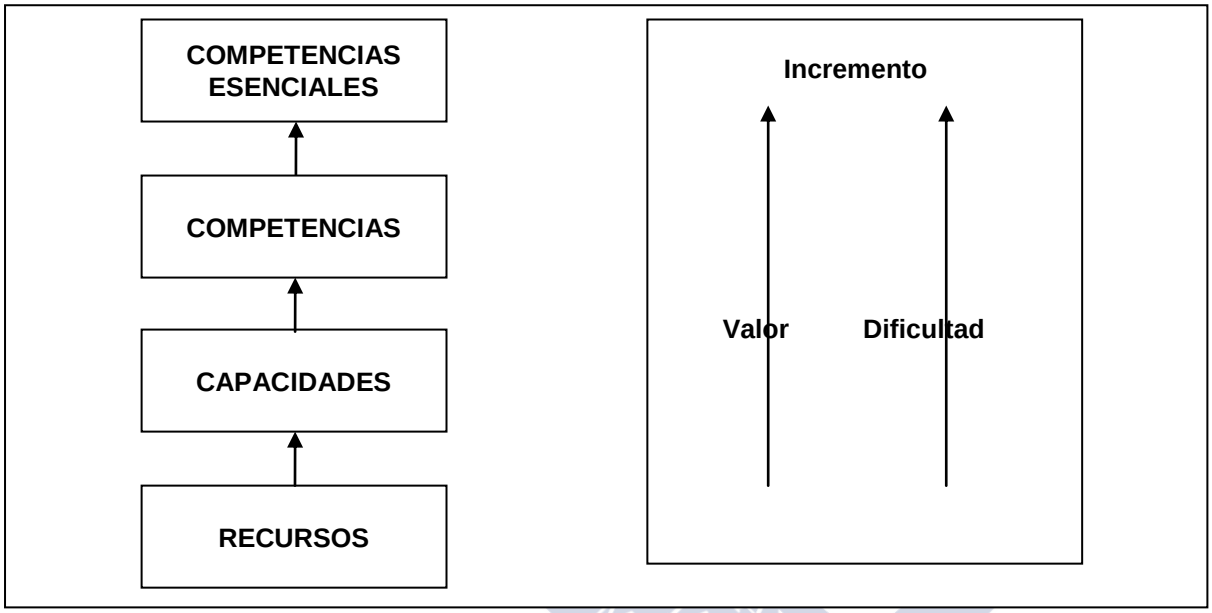
Como puede apreciarse en las definiciones aportadas, los recursos y las capacidades son el origen de las competencias, si bien una capacidad, no es una simple acción de ensamblar un conjunto de recursos; las capacidades implican las habilidades de la organización para coordinar y explotar sus recursos, y asignarlos a usos productivos. De este modo, y tal y como se deduce de lo que ya hemos señalado, los recursos son medios aislados, necesarios pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas. Por lo tanto, la distinción entre recursos y capacidades efectuadas pone de manifiesto la importancia de ambos para explicar la actuación de la empresa.

Volviendo a los problemas semánticos, encontramos que en ocasiones se usan indistintamente los términos ***capacidad y competencia*** con el mismo significado; así Hamel y Prahalad (1999, p. 267) indican que las empresas "compiten basándose en su capacidad" y también destacan que todas "las capacidades, son potencialmente importantes para el éxito de un determinado negocio", refiriéndose el termino ***capacidad organizativa*** a la habilidad de la empresa para emprender una actividad productiva concreta (Grant, 1996, p. 165, 2002, p. 144, 2006, p. 196). Por su parte, Teece y Pisano (1994, p. 538) destacan las ***capacidades dinámicas*** a las cuales definen como la habilidad empresarial para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para afrontar rápidamente entornos cambiantes.

Si bien y como es lógico cada empresa dispone de un conjunto de recursos, no todas las empresas despliegan sus recursos con resultados similares; las organizaciones varían en el nivel de aprovechamiento de sus recursos. Como establece Javidan (1998, p.62) en la base de la creación de valor por parte de las empresas, estarían los recursos. En un segundo nivel, se situarían las capacidades, habilidades de la empresa para explotar dichos recursos y que tienen carácter funcional; Grant (1991, p. 122) dice que una capacidad es en esencia una rutina o un conjunto de rutinas interactuando. En el tercer nivel, se ubican las competencias que coordinan e integran las capacidades; Teece (1994) entiende por competencia el conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, activos complementarios, rutinas organizativas y capacidades que configuran la base de la competitividad de la empresa. Finalmente, en el cuarto nivel, el estudio más elevado, se encuentran las competencias esenciales que vienen a ser los conocimientos y habilidades

compartidas por todas las unidades de la empresa (ver *Figura 2.7*) Hamel y Prahalad destacan que estas competencias esenciales que también denominan nucleares, se obtienen por la explotación conjunta de diversos recursos en los que la organización es especialmente hábil y que permiten obtener ventajas competitivas; a diferencia de los activos físicos, las competencias esenciales no disminuyen con el uso si no que, por el contrario, mejoran y se potencian cuando son utilizadas y compartidas en su caso, por diferentes unidades de negocio.

Figura 2.7. *La jerarquía de competencias esenciales*



Fuente: Adaptado de Javidan (1998, p. 62).

Sobre la base de lo anterior y como resumen, cabe afirmar que aunque las expresiones competencias y capacidades, o sus derivados "competencias esenciales", "capacidades básicas" o incluso las "competencias distintivas" definidas por Selnick, en último término, hacen referencia a un mismo concepto, es decir a las facultades de la empresa de cara a la generación de ventajas competitivas a través de la valorización de los recursos que posee (Fernández Rodríguez, 1993, p. 179), pese a que diversos autores maticen el significado de cada uno de estos conceptos, proponiendo diferencias entre sus respectivos significados. Camisón Zornoza (1997, p. 285-), sugiere una frontera relativamente permeable al afirmar que los recursos de la empresa pasan a considerarse ***competencias distintivas*** cuando los competidores no los poseen, no tienen fácil acceso a los mismos o los manejan peor; adicionalmente destaca seis tipos de competencias

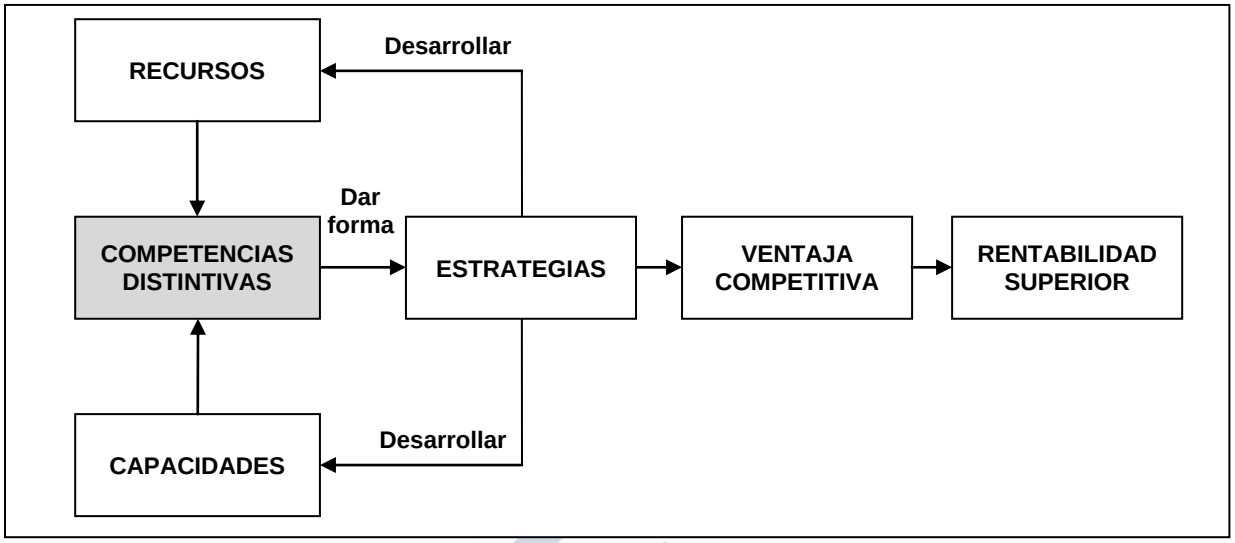
funcionales: en tecnología de procesos e I + D, en marketing o comercialización, en operaciones, en finanzas, en capacidad directiva, y en diseño organizativo y recursos humanos.

Según Thompson et al. (2008, p. 101), la ***competencia distintiva*** "es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así, representa una fortaleza de recursos competitivamente superiores". Además señalan, que una competencia distintiva es una fortaleza de recursos competitivamente importante por tres razones: da a la empresa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no poseen, destaca y añade poder a la estrategia y es la base de una ventaja competitiva sustentable.

Ventura Victoria (2008, p. 323), manifiesta que "las capacidades que posee una empresa se convierten en ***competencias distintivas*** cuando no son generalizables al resto de las empresas, y permiten obtener productos a partir de ellas, que satisfacen las necesidades de los clientes de la empresa de forma superior al resto de los competidores". En este sentido, la empresa deberá dedicarse con una atención preferente a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva.

Para Hill y Jones (2009, p. 77, 2011, p. 75), las ***competitivas distintivas*** "son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales y lograr unos costos sustancialmente más bajos que los de ellos". Del mismo modo, indican que para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe tener al menos un recurso y una capacidad valiosa y exclusiva necesaria para aprovechar ese recurso o la capacidad exclusiva para administrar recursos (*Figura 2.8*).

Figura 2.8. *Estrategia, recursos, capacidades y competencias*



Fuente: Adaptado de Hill y Jones (2009, p. 77, 2011, p. 75).

Griffin, Treviño Rosales, y Arriola Miranda (2011, p. 240) conceptualizan que "una ***competencia distintiva*** es una fortaleza que posee una pequeña cantidad de empresas". Así mismo indican, que cuando una competencia distintiva no puede ser imitada, las estrategias que explotan estas competencias generan una ventaja competitiva sostenida.

Rangone (1998, p. 235) destaca que las empresas de tamaño pequeño y medio desarrollan y mantienen una ventaja competitiva con base en tres capacidades fundamentales: capacidad de innovación, capacidad de producir y la capacidad de gestión.

- La capacidad de innovación, quiere decir capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos de lograr primeramente tecnologías superiores y todo ello, con una gestión inmejorable.

- La capacidad producir, se refiere a la capacidad de producir y entregar productos a los clientes en el momento oportuno, priorizando siempre la calidad, flexibilidad, tiempo de entrega, coste, fiabilidad, y otros.

- Finalmente, la capacidad de gestión, supone la capacidad de comercializar y vender sus productos de forma eficaz y eficiente.

En general, se puede afirmar que las capacidades están ligadas especialmente a los recursos intangibles y más concretamente al capital humano; como capacidades genéricas, constituyen un concepto de mayor alcance que las capacidades "nucleares" o "distintivas", puesto que no son propias de una empresa en particular. Una clasificación genérica de estas capacidades diferencia capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidad de calidad (Martínez Santa María, Charterina Abando, y Araujo de la Mata, 2010, p. 169). De forma más detallada, Grant (1996, p. 168, 2002, p. 147, 2006, p. 199) en su afán de identificar las posibles capacidades de una empresa, propone una clasificación tomando como referencia las distintas áreas funcionales (*Cuadro 2.6*).

Cuadro 2.6. *Clasificación funcional de las capacidades organizativas*

Áreas funcionales	Capacidad
Funciones directivas	Control financiero. Dirección estratégica de la empresa diversificada. Innovación estratégica. Coordinación multidivisional. Gestión de adquisiciones. Gestión internacional.
Información para la dirección	Sistema de información integral para la dirección (MIS), ligado a la toma de decisiones directivas.
Investigación y desarrollo	Investigación. Desarrollo de productos innovadores. Desarrollo de nuevos producto de producción.
Fabricación	Volumen eficiente de fabricación. Mejoras continuas en el proceso de producción. Flexibilidad y rapidez de respuestas.
Diseño de productos	Capacidad de diseño.
Marketing	Gestión de marcas. Promoción de la reputación de calidad. Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado.
Ventas y distribución	Promoción y realización eficaces de ventas. Procesamiento rápido y eficiente de pedidos. Rapidez de distribución. Calidad eficacia del servicio al cliente.

Fuente: Adaptado de Grant (1996, p. 168, 2002, p. 147, 2006, p. 199).

En el *Cuadro 2.7* presentamos algunas clasificaciones de capacidades por diferentes autores, y así mismo, aplicaron en diferentes estudios de investigación.

Cuadro 2.7. *Clasificación de capacidades*

Autores	Clasificación de capacidades	
Grant (1996, p. 169, 2002, p. 147, 2006, p. 201)	Aéreas funcionales	Dirección corporativa Información para la dirección Investigación y desarrollo Fabricación Diseño de producto Marketing Ventas y distribución
Guerra y Navas (2007, p. 233)	Capacidades	Funcionales Culturales
Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005a, p. 42; 2009b, p.90)	Capacidades	Capacidad de marketing Capacidad de dirección Sistemas de información
Martínez et al. (2010, p. 169)	Capacidades y desempeño	Capacidad directivas Capacidad de innovación Capacidad de marketing Capacidad de calidad
Rangone (1998, p. 235)	Capacidades básicas para Pymes	La capacidad de innovación La capacidad de producir El mercado de la capacidad de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión a este apartado, hay que señalar la necesidad de disposición por parte de la empresa de un conjunto de factores o activos para llevar a cabo su estrategia competitiva; las competencias distintivas de una empresa surgen de sus recursos (financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales) y sus capacidades, es decir de sus habilidades para coordinar recursos y darles un uso productivo. Las capacidades organizativas que se terminan convirtiendo en fuente de las ventajas competitivas que están en la base de la estrategia de la empresa.

2.3.3 Características de los recursos y capacidades

Toda empresa dispone de amplia variedad de recursos y capacidades en los que podría fundamentar una ventaja competitiva, en la medida en que estos recursos sean intrínsecamente valiosos en el sentido de ser relativamente diferentes y mejores que los de otras empresas competidoras. Barney (1991) estudia el conjunto de características que han de poseer los recursos de una empresa para asegurar el logro de ventajas competitivas sostenibles, y generar beneficios superiores al promedio de la industria, e indica los atributos de dichos recursos que pueden considerarse como indicadores empíricos de su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles; en particular considera que para obtener ventaja competitiva, los recursos de la empresa deben tener cuatro atributos (Barney 1991, p. 112):

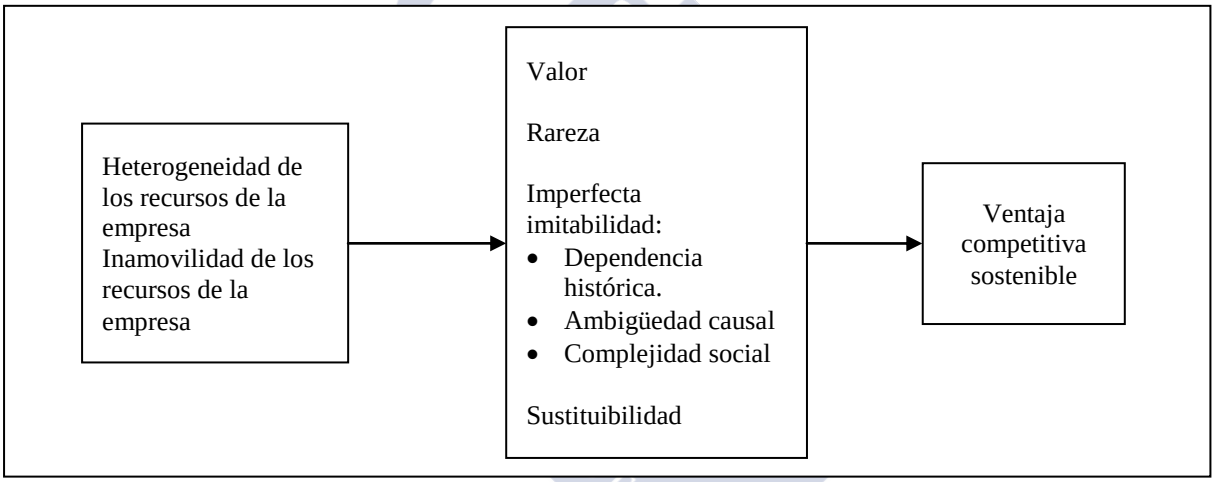
a) deben ser ***valiosos***, en el sentido de aprovechar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas en el entorno de la empresa. ¿Proporciona valor al cliente y ventaja competitiva?,

b) deben ser ***raros*** entre la competencia actual y potencial de la empresa. ¿Cuentan con ella otros competidores?,

c) ser imperfectamente ***imitables***. ¿Sería costoso para otros imitarlos?, y

d) no puede haber ***sustitutos*** estratégicamente equivalentes para estos recursos que son valiosos, pero raros e imperfectamente imitables. ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?.

Figura 2.9. *Relación entre la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos, valor, rareza, imperfecta imitabilidad y sustituibilidad, y la ventaja competitiva*



Fuente: Adaptado de Barney (1991, p. 112).

Arbelo Álvarez et al. (2000, p. 34) coinciden con Barney cuando sostienen que las ventajas competitivas son sostenibles cuando los recursos en que se fundamenta son heterogéneos e imperfectamente móviles, y recuerdan que no todos los recursos contribuyen a que se logren dichas ventajas. Para alcanzar éstas, tales recursos deben reunir cuatro propiedades:

a) deben tener valor, en el sentido que sean útiles para explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno en el que opera la empresa,

b) deben ser escasos, tanto para los competidores actuales como potenciales,

c) no deben ser fácilmente imitables, y

d) no pueden tener un sustituto estratégicamente equivalente.

Fernández Sánchez (2004, p. 144), reduce a dos, las condiciones que son necesarias para lograr una ventaja competitiva sostenible: que los recursos y capacidades sean difíciles de imitar y de sustituir. Añade este autor que para alcanzar el proceso de acumulación de recursos, y su posible réplica, conviene distinguir entre stock y flujo: el stock de un recurso debe ser tratado como una variable de estado, mientras que el flujo, es decir, el cambio en el valor del stock en un determinado periodo, debe contemplarse como una variable de control.

Grant (1996, p. 175, 2002, p. 152, 2006, p. 203) identifica tres características que condicionan el potencial de un recurso o capacidad para generar beneficio de un establecimiento de una ventaja competitiva, mantenimiento de la misma y la posibilidad de apropiación de los beneficios de la ventaja competitiva. La respuesta a estas particularidades depende de una serie de criterios usados para valorar los recursos y capacidades (ver la *Figura 2.10*).

a) Establecimiento de una ventaja competitiva

- Escasez: se refiere a que un recurso es escaso, cuando no está a disposición de todos los competidores, pero no proporcionará una base suficiente para obtener una ventaja competitiva.
- Relevancia: se refiere a que los recursos y capacidades son valiosos cuando se relaciona con algún factor clave de la empresa y ayudan a crear valor para los clientes.

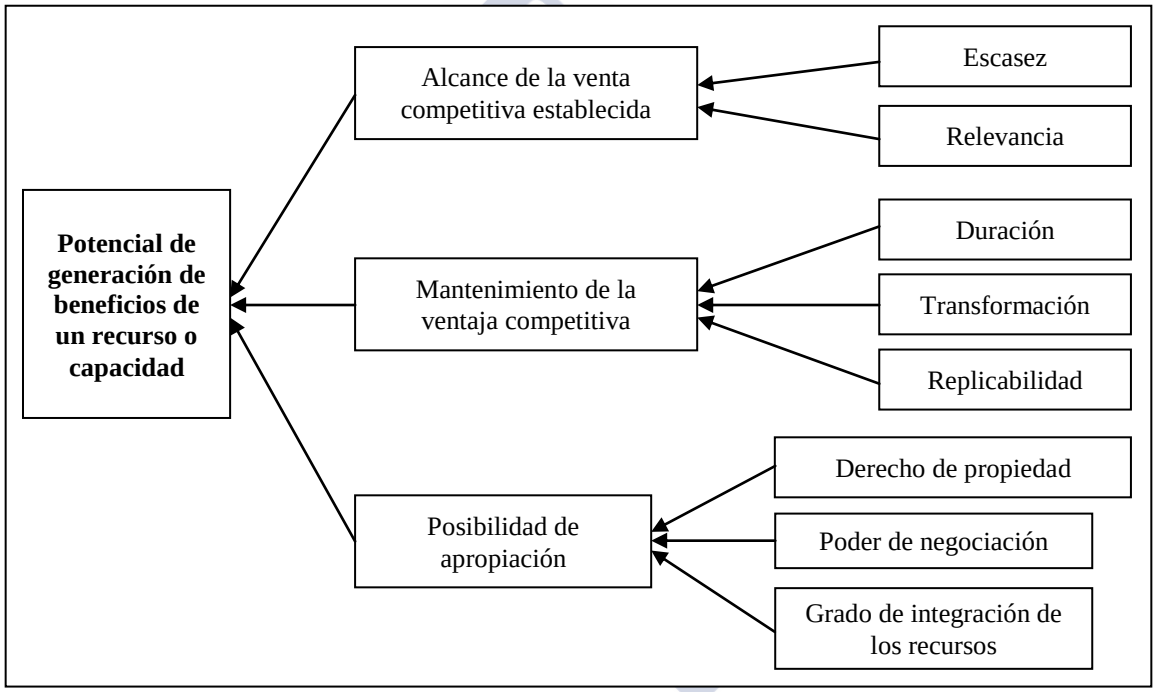
b) Mantenimiento de las ventaja competitiva

- Durabilidad: cuando los recursos no pierden su potencial de generar una ventaja competitiva con el paso del tiempo, y por lo tanto, son una base más segura para el desarrollo de la misma.
- Transferibilidad: esta característica hace referencia a la dificultad para comprar o vender libremente los recursos entre las empresas. Pero si no existe mercado o los recursos son de difícil transferencia, aquellas empresas que poseen estos recursos o activos pueden mantener su ventaja competitiva en el tiempo.

- Replicabilidad: no se puede comprar un recurso o una capacidad por lo que deben ser creados; algunas capacidades aunque parecen sencillas, resultan difíciles de imitar.

c) Apropiación de los beneficios de la ventaja competitiva: Es difícil de comprender los derechos de propiedad, por cuanto la propiedad no siempre es fácilmente atribuible de forma inequívoca, por lo que la empresa no tiene la seguridad de disfrute de los beneficios derivados de la ventaja competitiva. Esto ocurre por ejemplo con el *know-how* desarrollado en la empresa, con respecto al cual es difícil determinar hasta qué punto es fruto de habilidades de los individuales o resultado de las rutinas organizativas.

Figura 2.10. *Valoración del potencial de beneficios de los recursos y capacidades*



Fuente: Adaptado de Grant (1996, p. 176, 2002, p. 153, 2006, p. 204).

Ventura Victoria (1996, p. 87, 2008, p. 329) coinciden también al recordar que no todos los recursos y capacidades son potenciales generadores ventajas competitivas sostenible; para ello, en su opinión que por otra parte básicamente resulta similar a otras expuestas anteriormente, se requieren tres condiciones: Que sean valiosos, y lo son cuando permiten a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas del mismo.

- Escasos: que su oferta sea limitada o única. Cuando esto ocurre, las empresas desarrollan capacidades distintivas que le permiten el desarrollo de ventajas competitivas al ofrecer un

mayor valor a sus clientes, bien por la calidad de sus productos o servicios, bien por su menor coste o bien por la rapidez y eficacia para innovar y adaptarse a las necesidades específicas de los mismos. En cualquier caso, la escasez no implica exclusividad.

- Difícilmente imitables: las causas que dificultan o encarecen el proceso de imitación se pueden sintetizar en los siguientes: a) dependencia de senda porque se obtienen mediante un proceso de acumulación a lo largo del tiempo, b) ambigüedad causal, cuando la empresa eventualmente imitadora desconoce la relación causa-efecto entre los recursos y la ventaja competitiva, y c) difícilmente transferibilidad cuando por ejemplo existen causas que comportan especificidad de activos debido a la existencia de relaciones de complementariedad.
- Apropiabilidad por la organización: lo cual hace referencia a que los recursos y capacidades valiosas, escasas y difíciles de imitar han de generar rentas que sean apropiables para la organización en su conjunto y que contribuyan a la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Hitt et al. (2008, p. 86, 2010, p. 85), consideran "competencias centrales" a las capacidades y destacan que las capacidades son las que sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. De acuerdo con estos autores, las capacidades que no cumplen cuatro condiciones, no son competencias centrales y en consecuencia no pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible: desde el punto de vista del cliente la competencia debe ser valiosa y única y con relación a los competidores, haciendo referencia a la sostenibilidad se requiere que sea inimitable e insustituible:

- Capacidad valiosa: como ya señalamos anteriormente, se refiere este criterio a que permita a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo.
- Capacidad singular o única: poseída por pocos o ningún otro competidor.
- Capacidades costosas o difíciles de imitar: que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad.

- Capacidad insustituible: que no tiene un equivalente estratégico.

Navas López y Guerra Martín (2007, p. 242, 2012, p. 131) también sostienen que no es suficiente con disponer de recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva; es, necesario además, que sean valiosos, comparativamente diferentes que los de los competidores (heterogeneidad de los recursos), y relativamente inmóviles o apropiables para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo. Estos autores, realizan un análisis mucho más pormenorizado, cuando formulan su modelo para la evaluación estratégica de los recursos y capacidades (ver

Figura 2.11), para lo cual proponen un proceso de tres fases relativas a la obtención de ventaja competitiva, el mantenimiento de la misma y la apropiabilidad.

a) Criterios para la obtención de la ventaja competitiva.

- Escasez: una la primera condición para que un recurso sea valioso es que sea escaso; se trata de que no esté fácilmente disponible para otras organizaciones, puesto que al ser accesible a la competencia, puede suponer superioridad competitiva.
- Relevancia: hace referencia a su utilidad para marcar la diferencia en un determinado ámbito de actuación.

b) Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva.

- Durabilidad: es la facultad de que se mantenga en el tiempo la ventaja derivada de la posesión de esos recursos y capacidades; toma en cuenta aquellos recursos y capacidades que no pierden su potencia generador de la ventaja competitiva. Estas características afectan decisivamente a los intangibles, basados en la información y el conocimiento.
- Transferibilidad: se refiere a la velocidad con que los recursos y capacidades pueden ser adquiridos por otras organizaciones; se requiere que los recursos no son fácilmente transferibles. Esta característica alude a la facilidad con la que los

competidores puedan adquirir los recursos y capacidades necesarias para imitar el éxito de la empresa.

- Imitabilidad: medida en que los recursos y capacidades pueden ser desarrollados por otras organizaciones, por sus propios medios. Esta característica hace referencia a la dificultad que tienen los competidores para copiar los recursos y capacidades de la empresa, y supone que las empresas que cuenten con recursos inimitables o insustituibles podrán mantener su ventaja competitiva en el tiempo.

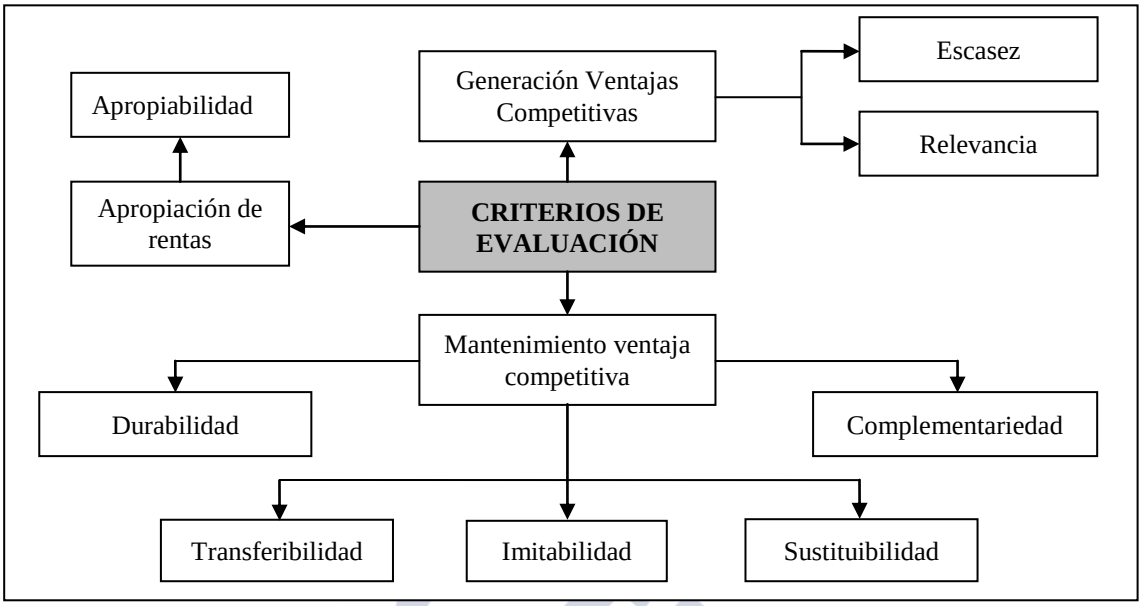
- Sustituibilidad: se refiere a la posibilidad de buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares. Cuando las empresas competidoras no pueden adquirir en el mercado los recursos y capacidades valiosas y difícilmente sustituibles dadas a sus características singulares, y tampoco pueden imitarlos, no disponen de vía alternativa para anular la ventaja competitiva.

- Complementariedad: tanto los recursos como las capacidades se pueden combinar entre sí para desarrollar mejor determinadas actividades empresariales; la utilización de recursos y capacidades complementarios significa que su aportación conjunta es superior a la que realizarían por separado. La existencia de esta complementariedad implica mayores dificultades para la transmisión, la imitación o la sustitución.

c) Criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva.

- Apropiabilidad; se refiere hasta qué punto los recursos son exclusivamente de esa organización o pueden ser tomados por otras. Esa condición es especialmente relevante en el caso de los recursos humanos, sobre los que la empresa no puede establecer derechos de propiedad, ya que el propietario de las aptitudes y actitudes de un trabajador es el propio trabajador. Cuando se convierte el capital humano en fuente principal de la ventaja competitiva, el diseño de los contratos de trabajador cobra mucha importancia y en ese contexto adquiere una relevancia especial el poder relativo de negociación entre la empresa y los trabajadores.

Figura 2.11. *Criterios de evaluación estratégica de los recursos y capacidades*



Fuente: Adaptado de Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131).

Como resumen a lo expuesto, cabe señalar que no todos los recursos y capacidades son iguales estratégicamente, existiendo ciertas características que determinan su importancia. Con carácter general cabe señalar los siguientes requisitos: Valor, Escasez, Relevancia, Durabilidad, Transferibilidad, Imitabilidad, Sustituibilidad, Complementariedad y Apropiabilidad, a todo lo cual hay que añadir la capacidad de la organización para explotar el recurso, lo cual a su vez supone que los recursos y capacidades tienen que ser coordinados mediante una estrategia adecuada, que permita su correcta utilización. Como señalan Navas y Guerras, el análisis de los recursos y capacidades constituye un paso esencial para el diseño de un plan estratégico y para la elaboración de este análisis debemos identificar sus recursos y capacidades, valorar en qué medida estos recursos y capacidades son realmente útiles para los proyectos y servicios que se ofrecen y analizar las diferentes opciones estratégicas a partir de los recursos y capacidades disponibles.

El *Cuadro 2.8* establece una recopilación de las características requeridas por diferentes autores.

Cuadro 2.8. *Características de los recursos y capacidades*

Autores	Características
Barney (1991); Peteraf (1993); Vicente Lorente (2000); Arbelo Álvarez et al. (2000, p. 34); Grant (2006, p. 203); Ventura Victoria (2008, p. 329); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131)	Escasos, raros, heterogéneos, únicos
Barney (1991); Aaker (1989); Amit y Schoemaker (1993); Vicente Lorente (2000); Priem y Butler (2001); Arbelo Álvarez et al. (2000, p. 34); Grant (2006, p. 203); Collis y Montgomery (2008, p. 143); Ventura Victoria (2008, p. 329); Hitt et al. (2008, p. 86, 2010, p. 85); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131)	Valioso, relevantes, superiores
Dierickx y Cool (1989); Grant (1991, p. 124, 1996, p. 203); Collis y Montgomery (2008, p. 143); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131)	Duraderos (durabilidad)
Caves (1980); Wernerfelt (1984); Dierickx y Cool (1989); Salas Fumás (1996); Arbelo Álvarez et al. (2000, p. 34); Fernández Sánchez (2004, p. 144); Grant (1991, p. 124, 2006, p. 203); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131)	Intransferibles, inmóviles, no negociables
Arbelo Álvarez et al. (2000, p. 34); Fernández Sánchez (2004, p. 144); Grant (2006, p. 203); Ventura Victoria (2008, p. 329); Hitt et al. (2008, p. 86, 2010, p. 85); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131).	Imitar, replicabilidad, insustituible
Wernerfelt (1984); Dierickx y Cool (1989); Grant (1991, p. 124); Peteraf (1993); Collis y Montgomery (2008, p. 143); Grant (2006, p. 203); Ventura Victoria (2008, p. 329); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131).	Apropiables, rentas compartidas
Hitt et al. (2008, p. 86, 2010, p. 85).	Singular
Hitt et al. (2008, p. 86, 2010, p. 85).	Costosa
Wernerfelt (1984); Teece (1986); Dierickx y Cool (1989); Vicente Lorente (2000); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 243, 2012, p. 131).	Complementarios, sinérgicos, coespecializados
Rumelt (1984); Dierickx y Cool (1989); Reed y Defillippi (1990); Barney (1991).	Ambiguos
Dierickx y Cool (1989); Rumelt (1991); Barney (1991); Grant (1991, p. 124); Peteraf (1993).	Inimitables, mecanismos de aislamiento, no transparentes, no replicables, limites ex post
Barney (1991); Reed y Defillippi (1990); Black y Boal (1994); Salas Fumás (1996); Vicente Lorente (2000).	Específicos
Reed y Defillippi (1990); Barney (1991); Black y Boal (1994).	Complejos
Dierickx y Cool (1989); Barney (1991); Peteraf (1993); Collis y Montgomery (2008, p. 143).	Insustituibles, límites expot
Reed y Defillippi (1990).	Incodificables
Wernerfelt (1984); Dierickx y Cool (1989); Collis y Montgomery (2008, p. 143); Salas Fumás (1996).	Difíciles de acumular
Wernerfelt (1984).	Piedras de peldaño
Barney, (1986, 1991); Collis y Montgomery (2008, p. 143).	Con dependencia histórica

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de los citados autores.

2.3.4 Los Recursos y Capacidades y la Estrategia Competitiva

En la revisión de la literatura, hemos podido apreciar las condiciones necesarias para que recursos y capacidades puedan ser fuente de ventaja competitiva. En relación estrecha con esta importante cuestión, se encuentra el problema de la formulación de la estrategia. En tanto que algunos autores enfatizan la relevancia del ámbito de actividad (Porter por ejemplo) otros reclaman la atención de los recursos y capacidades (Barney, 1991; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984 entre otros muchos) reconociendo que recursos y capacidades deberían constituir la esencia de la estrategia puesto ellos son los que determinan la posibilidad de logro de una ventaja competitiva. De hecho,Navas López y Guerra Martín (2007, p. 239, 2012, p. 132) hablan de recursos y capacidades "estratégicos" o "distintivos" cuando aluden a los recursos y capacidades que permiten a la organización obtener ventajas competitivas.

Grant (1991, p. 115, 1996, p. 186, 2002, p. 175, 2006, p. 231), asume una perspectiva similar cuando recuerda que las dotaciones de recursos de una empresa son los principales determinantes de su ventaja competitiva sostenida, por lo que se configuran como las principales referencias a la hora de formalizar la estrategia. Esta es la razón por la que este autor propone un proceso de cinco etapas para el diseño estratégico en el cual el enfoque basado en los recursos y capacidades es muy evidente (ver la *Figura 2.12*):

1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades relativas respecto a los competidores.

2. Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias distintivas.

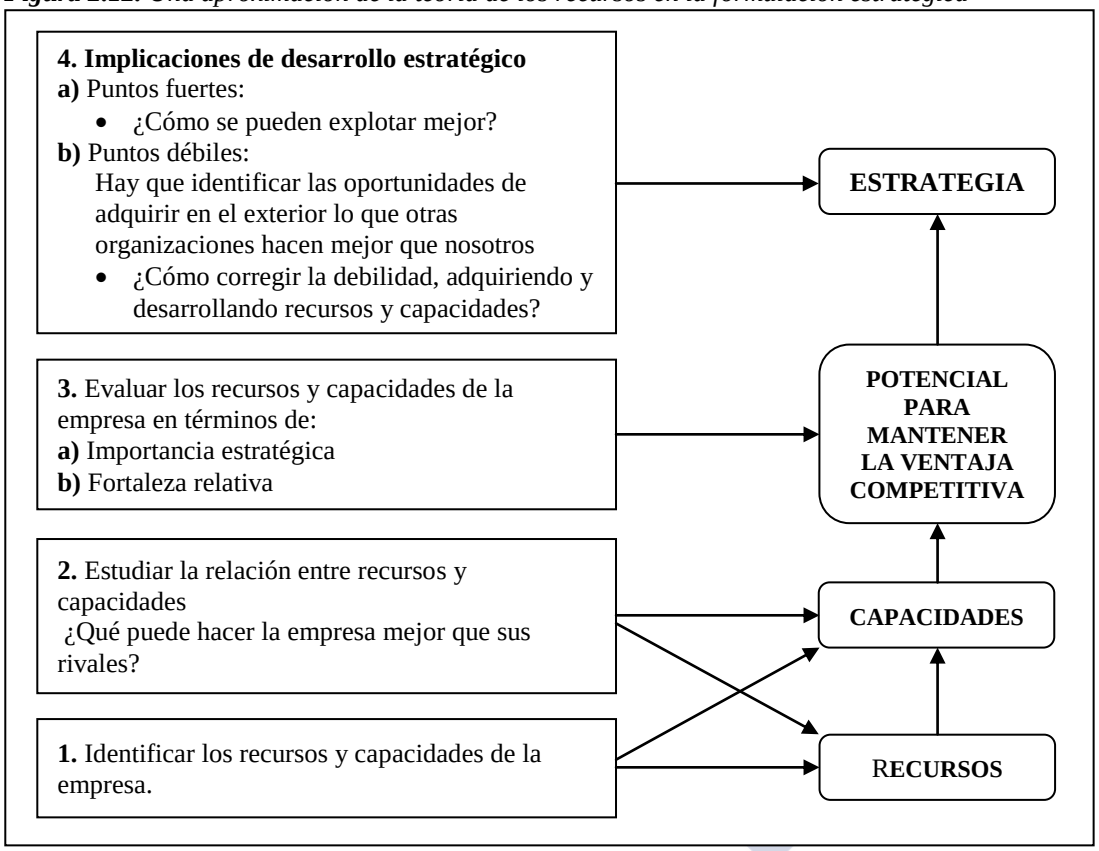
3. Evaluar el potencial de generación de renta de los recursos y capacidades en relación a su posibilidad de logro de una ventaja competitiva sostenible. Se trata en definitiva de valorar si existen algunas competencias distintivas.

4. Seleccionar la estrategia que aproveche mejor las capacidades de la empresa en relación a las oportunidades externas.

5. Identificar las carencias de los recursos e invertir en reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa y mejorar las debilidades.

Así, se construye una estrategia que explote recursos y capacidades, y de ello va emergiendo paulatinamente un nuevo stock de recursos y capacidades que constituirán la referencia para de un nuevo debate estratégico.

Figura 2.12. *Una aproximación de la teoría de los recursos en la formulación estratégica*



Fuente: Adaptado de Grant (1991, p. 115, 1996, p. 186, 2002, p. 175, 2006, p. 231).

En el mismo orden de ideas, Peteraf (1993, p. 186) propone un modelo también basado en los recursos y en los requisitos que condicionan sus posibilidades de sustento de ventaja competitiva, condiciones que a su juicio, deberán cumplirse simultáneamente si se quiere que la ventaja competitiva tenga continuidad en el tiempo es necesario que se satisfagan cuatro condiciones (*Figura 2.13*):

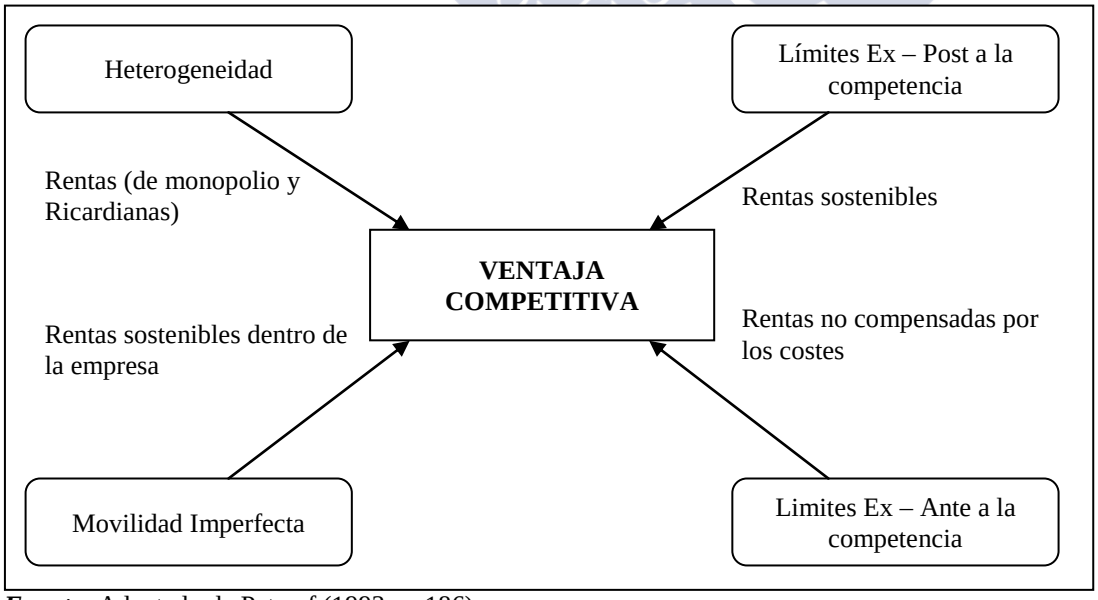
a) La primera, que sean recursos heterogéneos ya que las empresas difieren en lo que se refiere a los recursos y capacidades de que disponen, y en consecuencia, las que dispones de las mejores dotaciones podrán realizar un desempeño superior obteniendo rentas diferenciales, derivadas de las dificultades de la competencia para contrarrestar aquella superioridad (rentas Ricardianas), o por la posible situación privilegiada de que goza la empresa (mercado protegido, rentas de monopolio).

b) La segunda, son necesarios límites ex-post a la competencia para sostener las rentas; se requiere algún mecanismo que impidan la imitación por parte de los competidores para preservar las rentas a lo largo del tiempo.

c) Tercero, se requiere también una movilidad de los recursos imperfecto, lo que asegura una disponibilidad más exclusiva dado que cuando los recursos no son móviles, no pueden ser comercializados o lo serían muy difícilmente.

d) Finalmente, se precisan límites ex-ante a la competencia, necesarios para que las rentas no se compensen con los costes de conseguir el control de los factores productivos, lo cual se obtendrá mediante un mercado de factores imperfectos donde no todos disponen de la misma información.

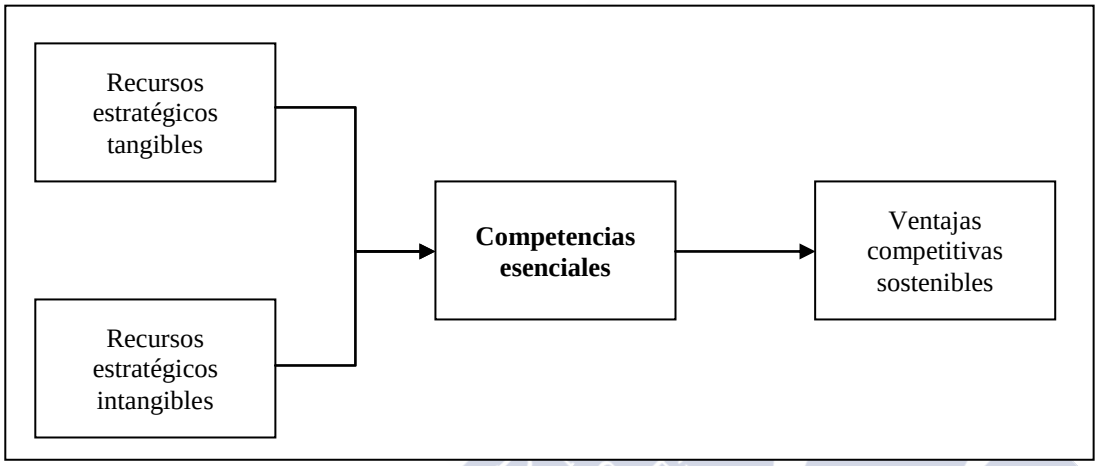
Figura 2.13. *Las piedras angulares de la ventaja competitiva*



Fuente: Adaptado de Peteraf (1993, p. 186).

Bueno Campos resume la relación entre la teoría de los recursos y capacidades, y el enfoque basado en los recursos cuando considera que las competencias esenciales se configuran como nexo de unión entre los recursos estratégicos tangibles e intangibles y las ventajas competitivas sostenibles; sobre la base de la dotación de dichos recursos, mediante la competencias esenciales se impulsa la creación de las ventajas competitivas sostenibles (Bueno Campos et al., 2006, p. 143). Desde la teoría de los recursos, el control y la explotación de estos últimos permitirán a la empresa obtener unas competencias fuente de ventajas competitivas (Ver *Figura 2.14*).

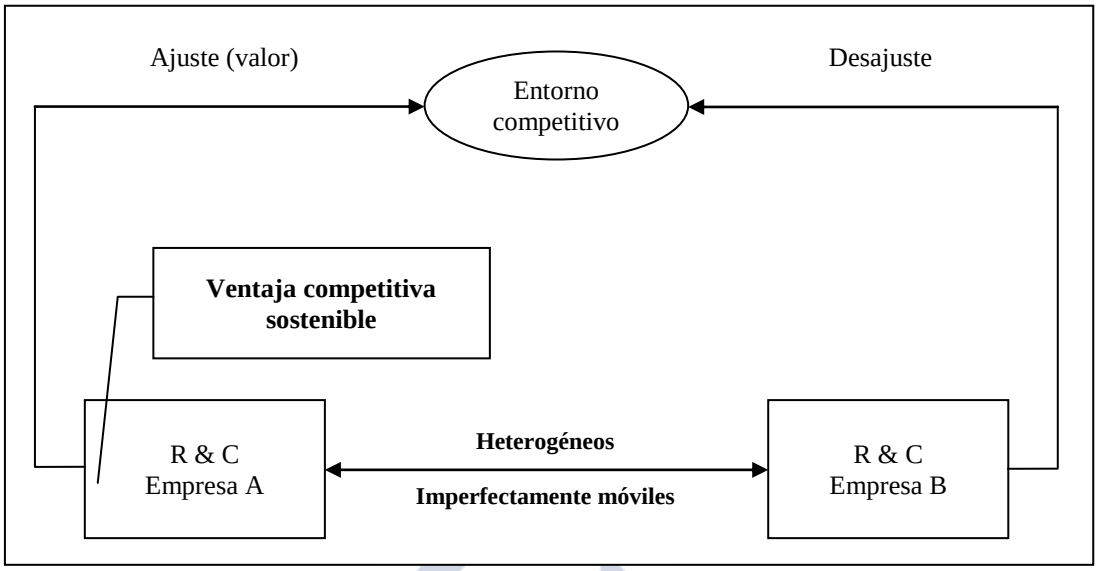
Figura 2.14. *Enfoque basado en los recursos*



Fuente: Adaptado de Bueno Campos et al. (2006, p. 143).

De modo paralelo, Ventura Victoria (2008, p. 317, 2009, p. 61), considera que cada empresa se diferencia de los demás por el conjunto de recursos y capacidades que acumula a lo largo de su trayectoria, y por lo tanto, las empresas deberán dedicar una atención predominante a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren como resultado ventajas competitivas sostenibles y finalmente, rentas superiores a largo plazo (ver *Figura 2.15*).

Figura 2.15. *Fundamento de la teoría de recursos y capacidades*

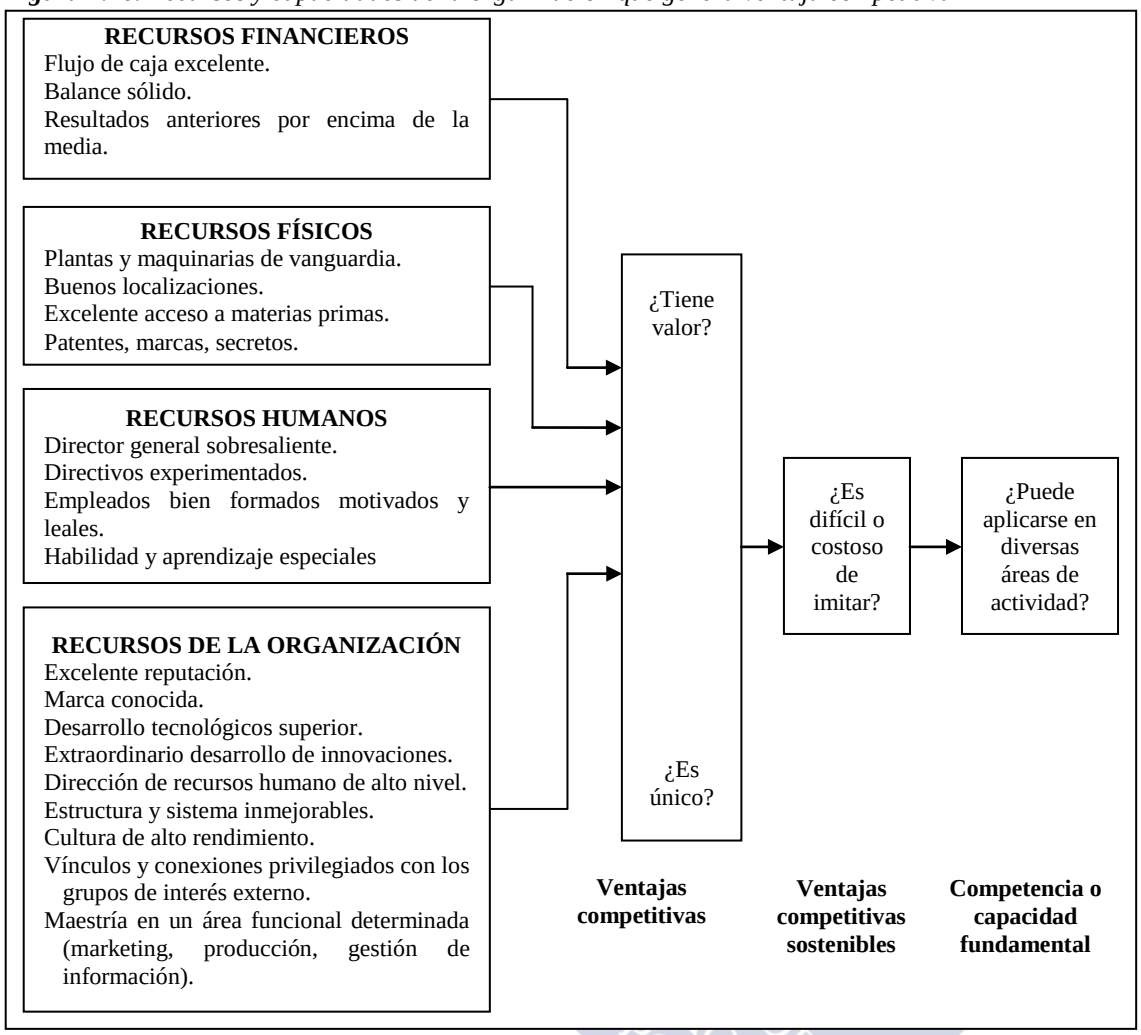


Fuente: Adaptado de Ventura Victoria (2008, p. 317, 2009, p. 61).

La posibilidad de logro de las ventajas competitivas son diferentes en cada sector y pueden ir variando con el tiempo como resultado de la diversidad de recursos y capacidades disponibles en la organización, y debido a la existencia de competencias distintivas y rutinas organizativas superiores a los competidores en la cadena de valor (Harrison y John, 2002, p. 53).

En la *Figura 2.16*, se muestra una vez más aunque de forma más detallada, cómo los recursos y las capacidades se convierten en fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles.

Figura 2.16. *Recursos y capacidades de la organización que genera ventaja competitiva*



Fuente: Adaptado de Harrison y John (2002, p. 54).

2.4 El Enfoque Estratégico de la dirección de empresas

En el transcurso de los años 60 y 70, y más específicamente a partir de 1973, con la primera crisis del petroleó, cambian drásticamente las condiciones en que actúan las empresas al producirse el cambio de un entorno estable a otro turbulento. Con anterioridad a la década de 1960, se hablaba de la política de negocios (*business policy*); Penrose (1959) por ejemplo, relacionaba el crecimiento y diversificación de la empresa con los recursos "heredados", y especialmente con las capacidades directivas poseídas. En la década de 1960 con Igor Ansoff (1918-2002). Emerge el concepto "estrategia", entendida como algo más que integración de funciones, al incorporar la selección de binomios "producto-mercado" en los cuales competir y de políticas que definieran como se podría

competir. Es el momento de los trabajos pioneros de Andrews (1965) y del propio Ansoff (1965), los cuales establecieron los primeros conceptos de estrategia que permanecen hasta nuestros días y fijaron las bases del análisis estratégico interno y externo. Andresws y Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección estratégica

Como consecuencia de los cambios que se producían en el entorno, se inducían cambios significativos en los sistemas de dirección de las empresas. La evolución de estos ha sido analizada por diversos autores, entre los que cabe destacar a Selznick (1957); Ansoff (1965); Chandler Jr. (1962); Tilles (1963) Learned, Christensen, Andrews, y Guth (1965); Hofer, Murray Jr., Charan, y Pitts (1984); Ansoff y MacDonell (1998); Renau Piqueras (1995), etc. Y como cabría esperar, en la evolución de la investigación en estrategia, han emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre la forma de interpretar y actuar estratégicamente en una organización. En este contexto, Mintzberg (1990), consciente de esta evolución propuso el concepto "escuelas de estrategia" para hacer un resumen de las tendencias habidas, considerando que una escuela viene a ser una categorización de los pensamientos de un grupo de investigadores que han cristalizado en una serie de propuestas e ideas sobre dirección estratégica, configurándose como un paradigma institucionalizado. Mintzberg propuso una clasificación de ocho escuelas de pensamiento estratégico (nueve si se desglosa en dos la de "conocimiento y aprendizaje"), reunidas en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas.

A. Escuelas prescriptivas

a) Escuela de diseño

Las ideas Andresws y Ansoff se agrupan en la escuela del diseño y de planificación y se caracteriza por el empleo sistemático del análisis del entorno externo que se configura como su principal virtud. La escuela de diseño es la responsable del desarrollo del modelo DAFO, también conocido como análisis FODA, metodología de estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una empresa (o proyecto), y planificar una estrategia de futuro.

Los datos de estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y posibilitar que la empresa se anticipe a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía.

b) Escuela de planificación

La escuela de la planificación de Ansof (1965), emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Su propósito es la de formular un plan sobre la base de la información pasada y promover su implantación. Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo asesor (staff) de la dirección.

c) Escuela del posicionamiento estratégico

Es el producto de las reflexiones económicas de uno de los investigadores más famosos en estrategia de empresa, Michael Porter de la Harvard Business School (1985). La competencia y ventaja competitiva, eran analizadas desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial ofrece a la empresa. El objetivo consiste en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explorar la posibilidad de ubicarse en un determinado punto, dentro del mapa estratégico, donde la empresa podrá obtener los mejores beneficios.

B. Escuelas descriptivas

Estas escuelas describen a partir de observaciones empíricas, la forma como en las empresas se establece la estrategia y los resultados que alcanzan.

a) Escuela de pensamiento emprendedor

En esta escuela el entorno no es factor estable, ya que puede ser influenciado o manipulado. Los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompen los conceptos tradicionales del mercado.

b) Escuelas del conocimiento y aprendizaje

Sus raíces están en la Psicología y parten del supuesto que el ambiente es difícil de comprender y es muy cambiante. En la escuela del conocimiento, es el individuo la unidad de análisis y la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales, no existiendo mucha planificación que, en su caso, sería incremental y emergente. La estrategia se desarrolla progresivamente, lo cual es coherente con un proceso de aprendizaje; la empresa aprende en forma continuada y es incremental.

La perspectiva aprendizaje considera que la dirección estratégica es un proceso fragmentado por lo que requiere ajustar permanentemente las estrategias; de este modo, con base en iniciativas que pueden tener diferentes orígenes, la alta dirección define las estrategias en una forma amplia, y es el aprendizaje cotidiano el que permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.

c) Escuela política

Esta escuela reúne los conceptos de poder y coalición. Es significativo en este pensamiento estratégico comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas. Siendo el entorno maleable, la empresa busca establecer una posición de poder para establecer las reglas del juego; imponiendo estas reglas, la empresa contará con una excelente posición competitiva.

d) Escuela cultural

En contraste con las anteriores, las siguientes escuelas ponen poca atención a la actuación sobre el entorno; parten del supuesto que el entorno es caótico, difícil de dominar y con una dinámica de cambio muy alta, lo que hace muy difícil actuar sobre él. En particular esta escuela desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura muy fuerte asociada a una estrategia. El desarrollo de la estrategia lo aseguran las culturas que son compartidas por todos los integrantes de la empresa.

e) Escuela del medioambiente

Esta última escuela ha sido intensamente influenciada por los trabajos sobre ecología poblacional. El modelo de estrategia sugiere que las estrategias de empresas progresan en igual forma a como sucede con la selección de las especies. Una estrategia viene a ser una posición en el mercado con la que, si tiene todas las condiciones favorables, la organización alcanzará un crecimiento y desarrollo efectivo.

Cada una de las anteriores escuelas pone en su énfasis en algún aspecto determinado ignorando otras particularidades, pudiendo afirmar que cada una de ellas aporta ciertos conceptos al desarrollo de la teoría de la estrategia. Sin embargo, la presencia de tan variado espectro de posibilidades y escuelas, ha llevado a los académicos a estudiar la posibilidad de realizar intentos de integración de conceptos en lugar de ahondar en las diferencias, y consecuencias de los distintos enfoques.

C. Perspectivas de integración

En los últimos años se han propuesto diversas de alternativas de integración. Los modelos propuestos buscan integrar las ideas de estrategia anteriores, lo que a la postre conduciría a nuevos enfoques de pensamiento estratégico.

a) Escuela de las fronteras

El punto fundamental de esta escuela está en que la empresa no tiene por que competir sola frente a un entorno. Las fronteras de la competencia se pueden alterar mediante alianzas entre empresas y a este respecto busca respuestas a cuestiones tales como ¿qué ventajas tiene hacerlo por la propia empresa o contratarlo fuera? ¿Es mejor lograr alianzas de cooperación o contratar externamente? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de cooperar?.

b) Escuela de las capacidades dinámicas.

Esta escuela tiene numerosos partidarios, especialmente en empresas que han experimentado durante décadas procesos de mejora continua. Su fundamento es el aprendizaje continuo que existe dentro de una empresa; en la medida que este aprendizaje se acumula en una determinada actividad o proceso empresarial, la compañía va desarrollando capacidades competitivas.

Esta escuela centra su atención en la forma en que la empresa a partir de fuertes capacidades internas, puede responder a cualquier tipo de movimiento en el entorno; no se enfoca al diseño de una estrategia óptima a partir de la información procedente del exterior. En su lugar, la empresa define sus capacidades centrales y las desarrolla con el paso del tiempo. La mayoría de estas capacidades centrales se crean acumulando activos intangibles como experiencia y conocimiento.

c) Escuela de la configuración

Esta escuela propuesta por Mintzberg (1990) puede utilizar las ocho escuelas previamente presentadas recurriendo a cualquiera de ellas dependiendo del contexto y de la situación de la empresa en el momento determinado. En otros términos, dependiendo del estado de la empresa y su medio ambiente, se realiza una configuración con las diferentes alternativas disponibles. Mintzberg discute la forma como una compañía puede pasar de una situación a otra y cuáles son las dimensiones relevantes que pueden explicar el uso de cierto tipo de configuración. Este modelo de configuración muestra que la estrategia es situacional; dependiendo del estado del entorno y de la empresa, las organizaciones podrán aprovechar posibilidades aplicando uno u otro tipo de enfoque.

Con una perspectiva diferente, podemos resumir el proceso de evolución señalado. Tras la Segunda Guerra Mundial, surgieron grandes expertos en Planificación Estratégica que aplicaron en las empresas privadas los conceptos de previsión y planificación, alcanzando un notable éxito. Es el momento en que brillan famosas compañías consultoras especializadas en estrategia empresarial, como McKinsey, Boston Consulting Group o Booz Allen y Hamilton. Así mismo, emergen una serie de publicaciones como “Corporate Strategy”

(1965); "From Strategic Planning to Strategic Management" (1976); y "Strategic Management" (1979), cuyos trabajos seminales instituyeron la base de lo que hoy en día se entiende por Dirección Estratégica de la empresa.

Ya a mediados de los setenta el entorno económico se vuelve turbulento e inestable, y el aumento de la competencia internacional amenazó el liderazgo de las empresas norteamericanas. Para adaptarse a los cambios estas organizaciones se vieron obligadas a abandonar sus planes corporativos a medio y largo plazo, cambiándolos por otros más flexibles. Se trasladó el interés desde la diversificación y la planificación hacia el logro de una mayor competitividad. Así pues, se asiste al declive de la Planificación Corporativa y estratégica y al auge de la Dirección Estratégica, con lo cual la formulación de la estrategia se encomienda a los directivos que son los responsables de su implantación. Las diferencias más importantes entre el enfoque de "planificación estratégica" y el enfoque de dirección estratégica, se resume en el *Cuadro 2.9*.

En tanto que el enfoque de planificación estratégica consideraba el entorno como estable-adaptativo, lo que permitía llevar a cabo a lo largo del horizonte de planificación las acciones previstas de acuerdo con un plan, la dirección estratégica concibe al entorno como inestable-turbulento, por lo que la empresa tiene que estar dispuesta y preparada para modificar en cualquier momento los objetivos, estrategias y el plan en función de la evolución del entorno. Mientras que el enfoque de planificación estratégica considera un entorno esencialmente estático, la dirección estratégica entiende que el entorno es cambiante y muy dinámico y la empresa tiene que adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan.

Por lo que se refiere al proceso directivo, la planificación estratégica utilizaba un proceso estructurado de carácter previsional, esencialmente centralizado y con un estilo de dirección tecnocrático. Y por su parte, la dirección estratégica contempla un proceso flexible que busca oportunidades y tiende a ser descentralizado, participativo y creativo. El principal objetivo de la planificación estratégica radica en disponer del plan en si (la puesta en práctica del plan se consideraba una tarea diferente), mientras que la dirección estratégica persigue disponer de un sistema que integre planificación y acción.

Cuadro 2.9. *Características de la planificación estratégica y de la dirección estratégica*

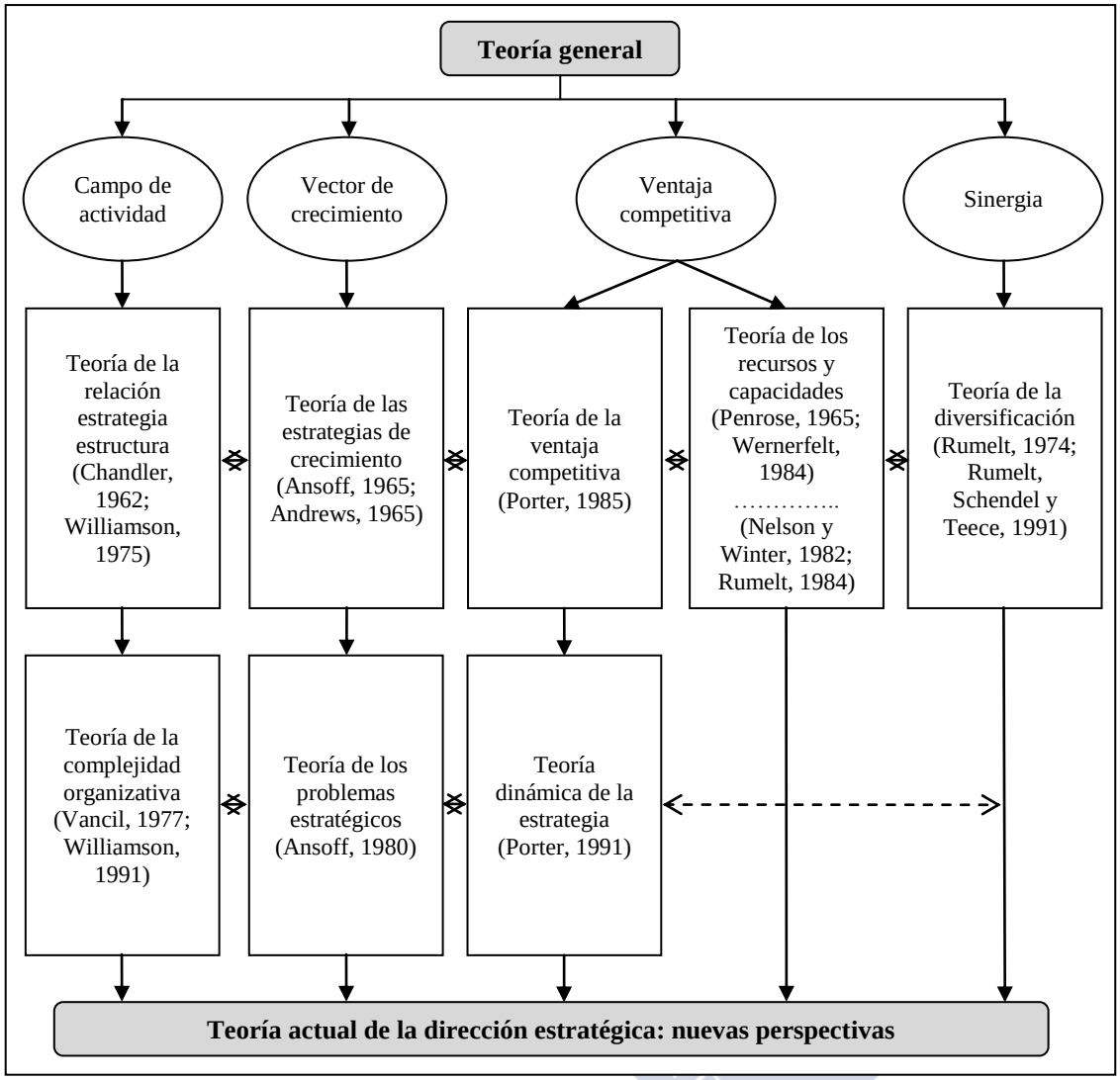
Factores	Sistema de planificación estratégica	Sistema de dirección estratégica
Naturaleza del entorno:	Estable-adaptativo	Inestable-turbulento
Época de desarrollo:	Años sesenta y setenta	A partir de los ochenta
Tipo de proceso directivo:	Estructurado y previsional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte económico:	A largo plazo	A corto, medio y largo plazo
Formulación de estrategias:	Centralizado	Descentralizado y participativo
Estilo de dirección:	Tecnocrático	Creativo
Enfoque de los cambios del entorno:	Estático	Dinámico
Características de las variables externas:	Unidireccional o técnico-económico	Multidireccional o abierto a la múltiple naturaleza del entorno
Carácter del sistema:	Sistema de planificación	Sistema de planificación y acción

Fuente: Adaptado de Bueno Campos (1991, p. 83).

La *Figura 2.17* permite visualizar como a partir de cuatro tópicos fundamentales de la estrategia van emergiendo las diferentes corrientes de pensamiento estratégico.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 2.17. *Evolución de la teoría de estrategia*



Fuente: Elaborado a partir de Bueno Campos (1995, p. 32); y Bueno Campos et al. (2006, p. 65).

De igual modo, el *Cuadro 2.10*, de acuerdo con las propuestas de Renau Piqueras (1995, p. 99) y Grant (1996, p. 44, 2002, p. 22, 2006, p. 48) y con las contribuciones de Bueno Campos et al. (2006, p. 57) y Bueno Campos (2009, p. 153), muestra la evolución de los sistemas de dirección estratégica, desde su origen hasta la última década, resaltando en cada caso, el tema predominante, así como los puntos principales, los conceptos más relevantes y sus correspondientes técnicas y finalmente, las implicaciones organizativas. Entre los años 50 y 70, atendiendo a las fuertes expansiones comerciales de los mercados y al aumento del comercio internacional, los directivos empezaron a experimentar dificultades crecientes para coordinar decisiones y mantener el control en empresas cada vez más grandes y complejas. Se desarrolló la herramienta del presupuesto

financiero, el cual proporcionó la base para la planificación financiera; el presupuesto de capital ofreció una nueva metodología para evaluar proyectos de inversión. El entorno en esta etapa, aunque previsibles, es importante. La "planificación corporativa" se forjaba como un marco para coordinar las decisiones individuales de inversión y planificar el desarrollo a largo plazo de la empresa.

Entre los años 70 y 80, los mercados entraron en fuertes crisis internacionales, como las crisis del petróleo de 1974 y 1979 con lo que se inicia una nueva era de inestabilidad económica, a lo que se unió un incremento de la competencia internacional impulsado por parte de las empresas de Japón, Europa y el sudeste asiático. Esto, tuvo consecuencias en la evolución de los mercados y agudizó la competencia entre empresas, que ya no tenían capacidad para garantizar el éxito de la planificación de sus inversiones, porque simplemente no podían pronosticar un futuro lejano. Las consecuencias de esto llevan a un cambio de énfasis: se desarrolla así lo que se conoce como diversificación selectiva o "posicionamiento estratégico", esto es, seleccionar aquellos sectores más beneficiosos para los objetivos de las empresas, que comienzan a utilizar, diversas herramientas: análisis DAFO (SWOT), segmentación, curva de experiencia, datos proporcionados por PIMS (Profit *Impact of Market Strategy*) del *Strategic Planning Institute*, análisis de las unidades estratégicas de negocio (SBUs), entre otras.

Entre el periodo de los años 80 y 90, el análisis estratégico se desplaza desde el análisis estructural del sector y la competencia, aspectos todos ellos externos a la empresa, hacia los aspectos internos de la misma, y concretamente hacia el análisis de los recursos y las capacidades que empezaron a ser considerados como la fuente principal de "ventaja competitiva" y la base de la formulación de la estrategia. Estos son los elementos que permiten a la empresa superar a otras, y que ayudan a alcanzar un mayor éxito competitivo. Por una parte, se desarrollaron herramientas como los análisis sectoriales (fuerzas competitivas de Porter, como ejemplo destacado) o el análisis de la cadena de valor, la gestión de conocimientos y las tecnologías de la información. La preocupación se centra no solo en la formulación de la estrategia sino también en su implantación. De esta época son los trabajos de Porter (1982), en los que determina la estrategia competitiva que ha de seguir la empresa, basándose en un análisis exhaustivo del entorno. En este periodo se establecen las bases de la dirección estratégica, tal y como la conocemos en la actualidad.

Pero por otra parte, poco a poco se va abriendo paso la idea de que la ventaja competitiva depende en menor medida de la posición de la empresa en el mercado y más de la dotación de recursos y capacidades internos que puedan otorgarle dicha ventaja, siendo numerosos los trabajos encuadrados en esta nueva Teoría de los Recursos y Capacidades que explica las diferencias de resultados entre empresas por la posible superioridad que podría derivarse de una diferente dotación de dichos recursos y capacidades.

Finalmente, el *boom* tecnológico de los últimos años 90 favoreció el florecimiento de nuevos conceptos de estrategia empresarial. En los años 2000, aparecen nuevos pensamientos sobre la economía en red y la dinámica de las guerras de los estándares. El rápido ritmo de cambio de los mercados de base tecnológica estimuló el interés por aplicar a la formulación estratégica la teoría de opciones y la ciencia de la complejidad; todo ello, en un ambiente de "innovación estratégica y organizativa". Aparecen en este periodo herramientas como estrategias cooperativas, competencia por fijar los estándares, complejidad y auto-organización y responsabilidad social corporativa.

Cuadro 2.10. *Evolución de la dirección estratégica*

Periodo	Tema dominante	Puntos principales	Principales conceptos y técnicas	Implicaciones organizativas
Años 50	Planificación y control presupuestarios.	Control financiero.	Presupuesto financiero. Planificación de inversiones. Valoración de proyectos.	Los sistemas presupuestarios operativos y de capital son el mecanismo clave de coordinación y control.
Años 60 Principios 70	Planificación corporativa	Planificación del crecimiento, especialmente diversificación y planificación de carteras	Previsiones a medio y largo plazo. Técnicas de planificación corporativa. Sinergias.	Creación de departamentos de planificación corporativa y procesos de planificación a largo plazo. Fusiones y adquisiciones.
Finales de 70 principios 80	"Posicionamiento"	Elección de sectores y mercados. Ubicación en ellos para conseguir el liderazgo en el mercado.	Análisis de la industria. Segmentación. Curva de experiencia. Análisis PIMS. Unidades estratégicas de negocio (*SBUs, Strategic business units*). Gestión de cartera de negocios	Estructuras multidivisionales y multinacionales. Mayor selectividad en sectores y mercados.
Finales 80 Principios 90	Ventaja competitiva	Concentración de la estrategia en las fuentes de ventaja competitiva. Desarrollo de nuevos negocios.	Recursos y capacidades. Valor para el accionista. Gestión del conocimiento. Tecnologías de la información.	Reestructuración corporativa y *reingeniería*. Re-especialización. Subcontratación. Nueva economía.
2000	Innovación estratégica y organizativa.	Conciliación entre tamaño, flexibilidad y capacidad de respuesta.	Estrategias cooperativas. Competencia por fijar los estándares. Complejidad y autoorganización. Responsabilidad social corporativa.	Alianzas y redes. Nuevos modelos de liderazgo. Estructuras informales. Menos confianza en la *orientación* y más en la *aparición*.

Fuente: Adaptado de Bueno Campos et al. (2006, p. 57); Grant (1996, p. 44, 2002, p. 22, 2006, p. 48); y Bueno Campos (2009, p. 153).

Capítulo III: Caracterización de las Pymes

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

3. CAPÍTULO III: CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES

El objetivo del presente capítulo consiste en caracterizar el ámbito que constituye el objeto del estudio empírico, es decir, las pequeñas y medianas empresas gallegas, del sector hotelero. Para ello, utilizaremos como fuentes de datos secundarios el Directorio Central de Empresas (INE, 2013) y el Instituto Galego de Estadística (IGE, 2012), además de otras que se citarán, referidas a aspectos concretos de las Pymes del sector hotelero.

El capítulo está estructurado en cuatro apartados. El primero de ellos se refiere a la conceptualización de las Pymes, su importancia y los criterios diferenciadores de otros tipos de empresas. En segundo lugar, presentamos las Pymes del sector hotelero, aprovechando para hacer una breve descripción de la actividad turística en España y Galicia. En diversos epígrafes se describe el turismo como sector de actividad económica, con sus características y con las normas legales que lo rigen en la actualidad. Dentro de él, nos referiremos a las diferentes empresas que actúan y, en particular, a los establecimientos hoteleros con su correspondiente clasificación. Se trata, en definitiva, de caracterizar tanto la oferta como la demanda hotelera en España y Galicia.

En tercer lugar, se realizó el tema central de estudio, presentamos en el apartado el enfoque estratégico de la dirección de empresas, la cual es una actitud estratégica que se enfrenta su permanente adaptación a un entorno altamente inconsistente. Así, la dirección estratégica es un tema complejo puesto que concentra una amplia variedad de argumentos a muchos niveles. En este aspecto incluye cuestiones como la ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida.

A continuación, describimos la estrategia de operaciones y sus componentes, con la finalidad de identificar las principales dimensiones del área de operaciones. En seguida, expone las prioridades competitivas y competencias distintivas, considerado como un elemento principal de la estrategia de operaciones y así mismo, para lograr una ventaja competitiva, la mayoría de los autores consideran como (costo, calidad, desempeño, entrega, flexibilidad y capacidad de innovación) y, posteriormente, se presenta el segundo elemento importante de estrategia de operaciones que es las áreas de decisión en operaciones, usualmente nos manifiestan que el ámbito

de toma de decisiones en la función de operaciones, que debe vincularse a la estrategia funcional y, en seguida, a la estrategia competitiva.

Finalmente, presentamos el planteamiento y descripción del modelo de estudio, en el cual se describe la influencia de los factores como: entorno intra-empresa al área de operaciones, área de operaciones que influyen en el éxito competitivo de las Pymes (prioridades competitivas y áreas de decisiones de operaciones), como efecto en los resultados. En definitiva, mediante un resumen del modelo propuesto y esquematizado se pretende, identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área operativa y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

3.1 Empresas pequeñas y medianas: Pymes

3.1.1 Conceptualización

La abreviatura PYME es el acrónimo de Pequeñas y Medianas Empresas, pero estos adjetivos pueden ser tomados como relativos y, puesto que estas características nos permiten definir el tipo de empresa en función del tamaño de la unidad empresarial, es necesario precisar que se entiende por "pequeña" y por "mediana.

Existen diversas definiciones de pequeñas y medianas empresas (Pymes); nosotros partiremos, a modo de precedente, de la Recomendación de la Comisión Europea 96/280/CE, de 3 abril de 1996, publicado en el Diario Oficial Nº. L. 107 de 30/04/1996 (D.O.U.E. nº L107., 1996, pp. 004–009), la cual denomina "Pymes" a las empresas que empleen a menos de 250 personas. En concreto, las pequeñas empresas son las que emplean a menos de 50 personas y las medianas empresas las que emplean a menos de 250 trabajadores. Así mismo para diferenciar a las empresas más pequeñas del resto, entenderá por "microempresas" las empresas con menos de 10 empleados.

Ahora bien, en el ámbito Europeo, la definición de pequeñas y medianas empresas vigente en la actualidad, se establece en la Recomendación de la Comisión de la Comunidad Europea aprobado el 6 de mayo de 2003 y publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea. No. L. 124, de 20 mayo de 2003(D.O.U.E. nº L124., 2003, p. 36), (Anexo, Título I). La presente recomendación

se refiere a la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, y constituye la base de las políticas comunitarias aplicadas dentro de la propia Comunidad y del Espacio Económico Europeo. En el Artículo 1, se define a la empresa como "toda entidad, independiente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica" y el Artículo 2, establece los efectivos y limites financieros que definen las categorías de empresas, indicando lo siguiente:

1. La categoría de las medianas empresas está constituida por las empresas que cuentan con dos de las tres características siguientes: plantilla inferior a 250 trabajadores, cifra anual de negocios no superior a 50 millones de euros y balance general no superior a 43 millones de euros.

2. Se considera pequeña empresa a aquellas empresas que reúnan dos de las tres características siguientes: plantilla inferior de 50 trabajadores, volumen anual de negocios no superior de 10 millones de euros y balance general no superior a 10 millones de euros.

3. Se considera microempresa a aquella que posee dos de las tres características siguientes: plantilla inferior a 10 trabajadores, volumen anual de negocios no superior a 2 millones de euros y balance general no superior a 2 millones de euros.

En el *Cuadro 3.1* se muestra la clasificación de las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y siguiendo la Recomendación de la Comisión 1996/280/CE, de fecha 3 de abril de 1996 y la Recomendación de la Comisión 2003/361/CE, de fecha 6 de mayo de 2003 (que reemplaza al anterior definición de las Pymes). Así mismo, esta definición entra en vigencia desde el 1 de enero de 2005. Se consideran en la tabla los siguientes parámetros, categorías de empresas, número de empleados, volumen de negocios y balance general de la empresa.

Cuadro 3.1. *Clasificación de microempresas, pequeñas y medianas empresas*

Categoría de empresas	Número de trabajadores	Recomendación de 1996/280/EC		Recomendación de 2003/361/CE	
		Volumen de negocio	Balance general	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	< 250	≤ 40 mill. €	≤ 27 mill. €	≤ 50 mill. €	≤ 43 mill. €
Pequeña	< 50	≤ 7 mill. €	≤ 5 mill. €	≤ 10 mill. €	≤ 10 mill. €
Micro	< 10			≤ 2 mill. €	≤ 2 mill. €

Fuente: Adaptado de recomendación de la comisión de 6 de mayo de 2003, (2003/361/CE).

Además de las consideraciones formales de la definición de Pyme, toma en consideración los tipos de empresas ***autónoma, asociada y vinculada*** en función del tipo de relación que mantienen con otras empresas, según su participación en el capital y, derechos de voto o por ejercer una influencia dominante de otras empresas, así mismo, establece que las Pymes deben tener en cuenta la dirección y propiedad independiente de otras entidades. (D. O. U. E. No. 124/36, 20/ 2003, Anexo, Título I, Articulo 3) (Comisión Europea, 2006). Los cálculos financieros para cada uno de los tres tipos de empresas son distintos, las características de estas empresas son las siguientes (Comisión Europea, 2006, p. 16):

Empresa autónoma: estas empresas son totalmente independientes, es decir, no tienen participación en otras empresas y ninguna empresa tiene participación en ellas. Consecuentemente, estas empresas no pertenecen ni a la categoría de asociadas, ni a la de empresas vinculadas. Los límites a las relaciones que una empresa puede tener sin que deje de considerarse autónoma son los siguientes:

- La empresa tiene una participación inferior al 25% del capital o de los derechos de voto (de los dos el mayor) en otras empresas,

- No hay otra empresa u organismo público, que tenga del 25% o más del capital o de los derechos de voto de ella,

- No tiene cuentas consolidadas ni están en las cuentas de una empresa que elaboren cuentas consolidadas, y por tanto, no es una empresa vinculada.

Cabe indicar que para evaluar los límites del 25% umbral, no se consideran los inversores de las categorías que se citan a continuación:

- Sociedad pública de participación, sociedades de capital riesgo, personas físicas o grupos de personas que realicen una actividad regular de inversión de fondos propios en empresas sin

cotización bursátil, siempre y cuando su inversión total en la misma empresa sea inferior a 1.250.000 euros;

- Universidades y centros de investigación sin fines lucrativos;
- Inversores institucionales, incluidos los fondos de desarrollo regional;
- Autoridades locales autónomos con un presupuesto anual de menos de 10 millones euros y una población inferior a los 5.000 habitantes.

Empresa asociada: estas empresas establecen asociaciones financieras importantes con otras empresas, sin que ejerzan un control directo o indirecto las unas sobre las otras. Así mismo, se diferencian de las autónomas y de las vinculadas entre sí, por estar en alguno o varios de los casos siguientes:

- Tiene una participación al menos el 25% y no supera el 50% de otra empresa;
- La otra empresa tiene una participación al menos el 25% y no supera el 50% de la primera.
- La primera empresa no tiene cuentas consolidadas en la que figure la otra empresa y tampoco no figure como una consolidación en las cuentas, ni en aquellas empresas vinculada a ella.

Empresa vinculada: este tipo de relación corresponde a la situación económica de las empresas que forman parte de un grupo que controla, directa o indirectamente la mayoría de su capital o derechos de voto (aunque sea a través acuerdos o de personas físicas accionistas), o que puede ejercer una influencia dominante sobre la empresa. La empresa vinculada es aquella que:

- Posee una participación mayoritaria en los derechos de voto de los accionistas o los socios de otras empresas, es decir, que posee más del 50% de los derechos de voto de los accionistas o socios de la empresa y/u otra empresa tiene más del 50% de la primera empresa.

- La empresa que tiene mayor participación y derecho a designar o derogar a los miembros de la dirección o tiene el control directo de la empresa.

- Un contrato entre la empresa, o bien una cláusula estatutaria de una de las empresas, permite a una de ellas ejercer una influencia dominante sobre la otra.

- Estas empresas tienen la obligación de elaborar cuentas consolidadas en virtud de dicha Directiva o está incluidas por consolidación en las cuentas de una empresa obligada a elaborar cuentas consolidadas.

En este sentido, la Comisión Europea adoptó este tipo de empresas, aplicando el objeto de definición, que están establecidas en el Artículo 1º de la Directiva 83/349//CEE del Consejo, de 13 de junio de 1983, basada en la letra g) del apartado 3 del artículo 54 del Tratado, relativa a las cuentas consolidadas, que se aplica desde varios años. Por ende, que una empresa sabe por norma general de modo inmediato, que está vinculada cuando está obligada, con arreglo a esta Directiva, a tener cuentas consolidadas.

Dentro del marco que supone la Directiva Europea que acabamos de resumir, existen diversas formas de definir Pymes, en los diversos países, aunque estas clasificaciones concuerdan con la utilización de dos criterios; número de trabajadores y facturación (ventas anuales).

En el caso de España, según la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana empresa de España, en su publicación oficial (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Logística Competitiva Pyme, 2007), se considera y define a una Pyme, desde dos tipos de criterios, cuantitativos y cualitativos. Referente a los cuantitativos, existen definiciones con distintos tipos de parámetros como son: con el número de empleados, números de socios, beneficios económicos de las Pymes, montos de las ventas, número de clientes. Pertinente a los criterios cualitativos, son considerados la independencia existente en la gestión y en la propiedad de la empresa, los sistemas y niveles de información y el control organizativo de la organización.

Para obtener información de las empresas españolas con su respectivo tamaño empresarial, la mejor fuente de datos secundarios es el Directorio Central de Empresas (DIRCE) que elabora el

Instituto Nacional de Estadística (INE) de España. La información que se extrae del DIRCE permite determinar los distintos tipos de empresas en función de número de trabajadores. Así mismo, que esta fuente de información se presenta en tramos de tamaño que sólo permiten obtener de gran empresa a partir de 200 trabajadores y no de 250 como define la Comisión Europea a las Pymes. En cualquier caso, las diferencias son, en términos estadísticos, mínimos y no afectan al total de los resultados obtenidos de las empresas españolas.

3.1.2 Caracterización

Según Díez Vial et al. (2011), las características principales de las pequeñas y medianas empresas, son aquellas que las diferencian claramente de las grandes empresas, tales como los recursos financieros, el capital humano, la gestión empresarial, etc., aspectos en los que las Pymes suelen enfrentarse a una problemática diferente, cuyos rasgos más relevantes son:

- Insuficiencia de capital financiero y/o de difícil acceso. Estas dificultades se presentan a diario en las Pymes, pero son determinantes sobre todo en la fase de lanzamiento de la empresa. En efecto, la falta de financiación adecuada constituye en muchos casos una barrera de entrada para negocios a priori atractivos, que no afecta de igual modo a las empresas de mayor dimensión que pueden acudir con más facilidad a los mercados de capitales. Esto supone un freno a la expansión y al crecimiento y una ocupación excesiva del tiempo de sus dirigentes.

- Escasez de capital humano (dificultades para atraer y retener personal cualificado) y dificultades para desarrollar distintos tipos de competencias en el personal (desarrollo de las carreras profesionales de sus miembros).

- *Insuficiencia de tecnicidad en la gestión* debido a una falta de formación básica de sus dirigentes y a la im*posibilidad de utilizar ciertas técnicas* que precisan una cierta posición en el mercado. También, por razones obvias, dificultades para sacar partido a posibles economías de escala.

- Riesgo de alcanzar el *nivel de incompetencia* a medida que aumentan su dimensión debido a una falta de planificación estratégica adecuada.

- Riesgo de alcanzar *obsolescencia tecnológica* a causa de no disponer de los medios necesarios para realizar una investigación aplicada adecuada.

Al mismo tiempo, también se pone de manifiesto que no todo son desventajas para estas Pymes, con respecto a las grandes organizaciones. Por ejemplo, podemos destacar aspectos como los siguientes:

- Facilidad en la *comunicación interpersonal* debido al reducido equipo humano y a su ámbito geográfico reducido.

- Desarrollo del grado de *integración personal* debido a la facilidad de armonizar los intereses particulares a causa de su reducido número.

- Facilidad en la *toma de decisiones* debido al esquema simple en la estructura de poder, en el que existen pocas personas en la dirección.

- Facilidad para ocupar *nichos* desatendidos, en mercados amplios ocupados por la competencia formada por empresas de mayores dimensiones.

Respecto a este último punto, en muchas ocasiones las Pymes están especializadas en determinados nichos de mercado en los que las grandes empresas no llegan a interesarse, bien por falta de flexibilidad para adaptarse a ellos (flexibilidad de la que sí gozan las Pymes), bien por falta de agilidad a la hora de adoptar las decisiones adecuadas (agilidad que sí suelen presentar las Pymes, las cuales no tienen un proceso de toma de decisiones burocratizado).

En resumen, la principal fortaleza de muchas Pymes suele estar relacionada con su espíritu emprendedor que cobra relevancia para su desarrollo, pues suele el impulso que las lleva al desarrollo de nuevos productos y servicios, hasta el punto de convertir su flexibilidad y rapidez de reacción en fuentes de ventajas competitivas.

3.1.3 Importancia

Las Pymes, no sólo en España sino en cualquier país europeo, son la fuente principal de la creación de riqueza de la economía nacional, así mismo son la principal fuente generadora de empleo. Así, en Europa representan un 97% de todas las empresas y contribuyen con más del 65% de los empleos y más de la mitad del PIB de las naciones.

España pertenece a la Unión Europea, en el conjunto de países que la forman las Pymes tienen un peso relativo importante para la economía del país. Cabe indicar que la mayoría de las Pymes tienen actividades heterogéneas y que se ve claramente su papel importante a nivel nacional, y, en ocasiones a nivel internacional, gozando así un alto grado de relevancia para la sociedad y para la economía del país.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), con datos de 30 de diciembre de 2013, en España hay 3.146.570 empresas en funcionamiento de las cuales el 53,6% funcionan como empresa individual (personas físicas); un 34,6% como Sociedad de Responsabilidad Limitada; un 5,2% como Asociaciones y otros tipos; y un 2,2%, 0,2% como Sociedad de Bienes y Sociedad Anónima respectivamente lo que, en conjunto, representa más del 99% de las empresas españolas INE (2013a). Según como se muestra en la *Tabla 3.1*.

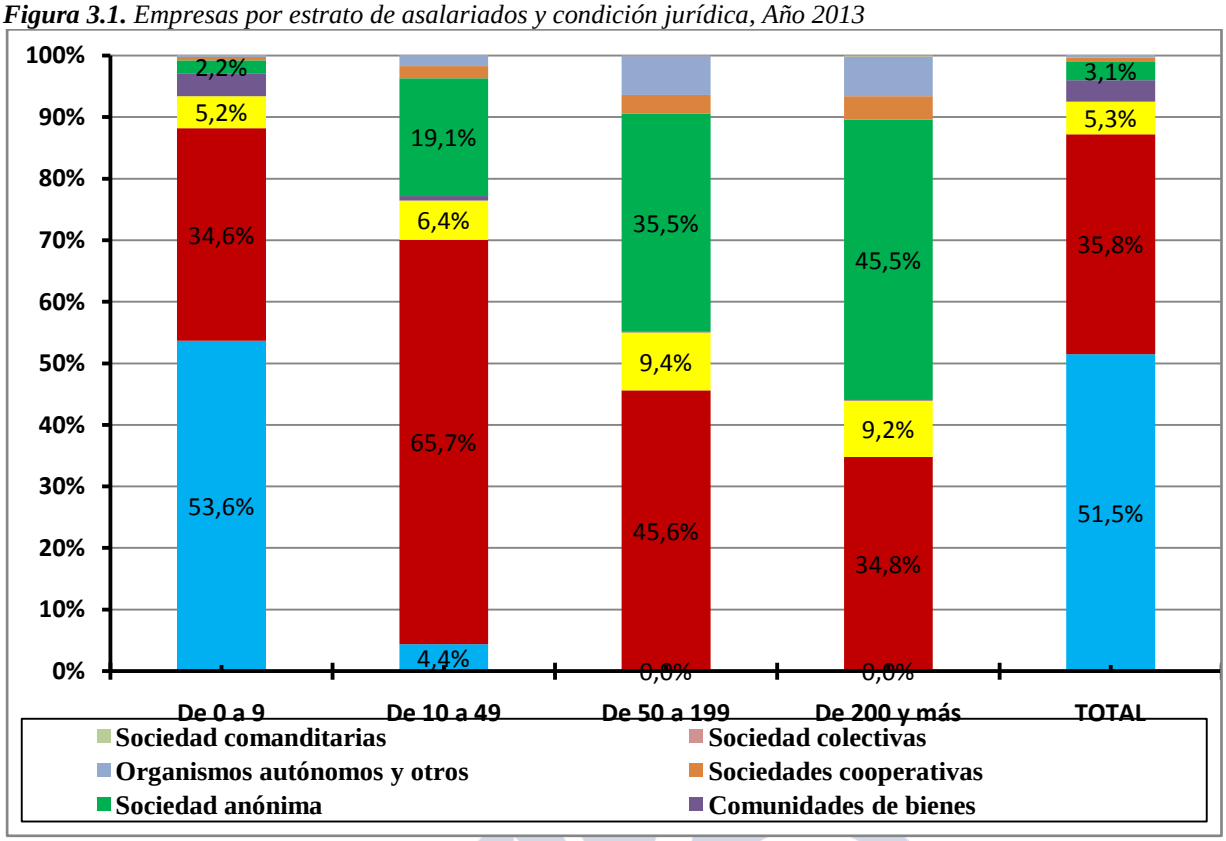
Tabla 3.1. *Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica, Año 2013*

Forma Jurídica	De 0 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	De 200 y más	TOTAL
Personas físicas	1.614.626	4.988	0	0	**1.619.614**
Sociedad de responsabilidad limitada	1.040.456	74.671	8.148	1.766	**1.125.041**
Asociaciones y otros tipos	156.764	7.260	1.683	467	**166.174**
Comunidades de bienes	108.234	854	25	4	**109.117**
Sociedad anónima	66.185	21.763	6.339	2.313	**96.600**
Sociedades cooperativas	18.066	2.196	534	194	**20.990**
Organismos autónomos y otros	5.303	1.953	1.136	325	**8.717**
Sociedad colectivas	208	16	1	3	**228**
Sociedad comanditarias	64	8	9	7	**89**
TOTAL	**3.009.906**	**113.710**	**17.875**	**5.079**	**3.146.570**

Fuente: Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a).

En la *Figura 3.1*, se muestra el porcentaje de las empresas por estrato asalariado y condición jurídica, mostrando la relación entre la forma jurídica adoptada y el tamaño de la empresa. El 53,6% de las empresas con menos de 10 trabajadores, microempresas, son Personas Físicas. Esta es la forma más adoptada por las empresas (51,5%), seguido de la Sociedad de Responsabilidad Limitada con un 35,8%. Esta última forma jurídica es la elegida por el 65,7% de las empresas pequeñas de entre 10 y 49 trabajadores, y por el 45,6% de las empresas medianas de 50 a 199 trabajadores. En las empresas grandes, de 200 trabajadores o más, el mayor porcentaje corresponde a las Sociedades Anónimas, con el 45,5%.

Figura 3.1. *Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica, Año 2013*



Fuente: Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a).

Por otro lado, es importante incidir en que las pequeñas y medianas empresas (Pymes), entre las que se encuentran la gran mayoría de las empresas, es la principal fuente de creación de empleo en la economía del país. Así mismo, estos datos son relativamente muy significativos para la comunidad Europea en la que los dos tercios de todo el empleo existente lo proporcionan las Pymes, particularmente las microempresas.

Al 1 de enero de 2014 existen en España 3.141.491 pequeñas y medianas empresas, cifra que representa el 99,84% de un total de 3.146.570 empresas a nivel nacional, que constituyen el censo, excluyendo agricultura y pesca (Según DIRCE, INE, 2013). Situadas esas cifras a nivel de la Comunidad Autónoma Galicia, 192.783 son Pymes, lo que representa un 6,14% del total a nivel nacional, como muestra en la *Tabla 3.2*.

Tabla 3.2. *Distribución de las empresas españolas y Galicia según su tamaño, Año 2013*

TAMAÑO EMPRESAS	ESPAÑA		GALICIA		Total % Galicia/España
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	
Microempresas (0 -9)	1.328.318	42,21%	86.812	44,98%	6,54%
(Sin asalariados)	1.681.588	53,44%	98.762	51,17%	5,87%
Pequeñas (10 - 49)	113.710	3,61%	6.329	3,28%	5,57%
Medianas (50 - 249)	17.875	0,57%	880	0,46%	4,92%
TOTAL PYMEs (0-249)	**3.141.491**	**99,84%**	**192.783**	**99,89%**	**6,14%**
Grandes (250 y más)	5.079	0,16%	215	0,11%	4,23%
TOTAL	**3.146.570**	**100,00%**	**196.998**	**100,00%**	**6,13%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a), Dirección General de Políticas de las Pymes.

En la *Tabla 3.3*, muestra la distribución por su forma jurídica nivel nacional y de la Comunidad Autónoma de Galicia. El 51,47% de las empresas por su forma jurídica personas físicas, a nivel nacional y el 55,06% de la Comunidad Autónoma de Galicia, se observa que las personas físicas (autónomos) son la forma predominante en la constitución de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo la evolución de este tipo de empresa, dentro del conjunto, es descendente, ya que desde el 1 de enero de 1995, al 1 de enero de 2011, han pasado de representar el 57,6% al mencionado de 55,23% (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Retrato, 2011).

A continuación, se observa que el 35,75% de las empresas han sido constituidos como sociedad limitada a nivel nacional y el 33,48% fueron en la Comunidad Autónoma Galicia. En segundo lugar aparece "asociación y otros tipos", "comunidad de bienes" en tercero y "sociedad anónima" en cuarto. Las demás formas tienen una representación mucho menor.

Tabla 3.3. *Distribución de las empresas españolas y Galicia según condición jurídica 2013*

Forma Jurídica	ESPAÑA		GALICIA	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Personas físicas	1.619.614	51,47%	106.274	55,06%
Sociedad de responsabilidad limitada	1.125.041	35,75%	64.613	33,48%
Asociaciones y otros tipos	166.174	5,28%	11.405	5,91%
Comunidades de bienes	109.117	3,47%	5.906	3,06%
Sociedad anónima	96.600	3,07%	3.465	1,80%
Sociedades cooperativas	20.990	0,67%	900	0,47%
Organismos autónomos y otros	8.717	0,28%	423	0,22%
Sociedad colectivas	228	0,01%	9	0,00%
Sociedad comanditarias	89	0,00%	3	0,00%
TOTAL	**3.146.570**	**100,00%**	**192.998**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a), Dirección General de Políticas de las Pymes.

En la *Tabla 3.4*, muestra el empleo según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España y la Comunidad Autónomo de España. La característica más notable de las empresas españolas es su contribución a la generación de empleo, ocupando cerca de 46,31% del total de trabajadores, mientras en la Comunidad de Galicia fue de 48,49%. En particular, las empresas de menor dimensión son las que emplean un mayor número de trabajadores. Así, las microempresas (de 0 a 9 trabajadores) y las empresas de 10 a 49 trabajadores, representan casi el 42,21% y el 3,61% del empleo total respectivamente a nivel nacional, mientras en la Comunidad Autónoma de Galicia fue el 44,13% y 3,78% de empleados de 0 a 9 y las empresas de 10 a 49 trabajadores respectivamente.

Tabla 3.4. *Empleo según estrato asalariado y porcentaje sobre el total en España 2013*

TAMAÑO EMPRESAS	ESPAÑA		GALICIA		Total % Galicia/España
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	
Sin asalariado	1.681.588	53,44%	112.053	51,49%	6,66%
De 0 a 9	1.328.318	42,21%	96.041	44,13%	7,23%
De 10 a 49	113.710	3,61%	8.220	3,78%	7,23%
De 50 a 199	17.875	0,57%	1.117	0,51%	6,25%
De 200 a 499	3.450	0,11%	157	0,07%	4,55%
De 100 y más	1.629	0,05%	45	0,02%	2,76%
TOTAL	**3.146.570**	**100,00%**	**217.633**	**100,00%**	**6,92%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a), Dirección General de Políticas de las Pymes.

A modo de resumen, la *Tabla 3.5*, muestra el perfil de la pequeña y mediana empresa, tanto a nivel nacional como gallego, en función de los diversos sectores en que operan, de su implantación en función de la población y de su forma jurídica. En consideración, del total de empresas de España y de Galicia, según INE y la DIRCE, las pequeñas y medianas empresas representan el 99,85% y el 99.89%, respectivamente.

Tabla 3.5. *Perfil de las Pymes en España y Galicia 2013*

PYMES		**ESPAÑA 99,85%**	**GALICIA 99,89%**
SECTORES	INDUSTRIA	6,57%	6,76%
	CONSTRUCCIÓN	13,53%	15,59%
	COMERCIO	24,32%	25,96%
	SERVICIOS	55,58%	51,69%
PYMES Por cada 100 habitantes		7.0	6.0
FORMA JURÍDICA: PERSONA FÍSICA		**51,47%**	**55,06%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a), Dirección General de Políticas de las Pymes.

De la misma manera, se presenta la mayor concentración de las Pymes, según su actividad, en el sector de servicios, tanto a nivel nacional (con un 55,58%) como gallego (con un 51,69%); seguido del comercio con 24,32% y 25,96% respectivamente y, con mucha menor presencia en la actividad de los sectores "construcción" e "industrial".

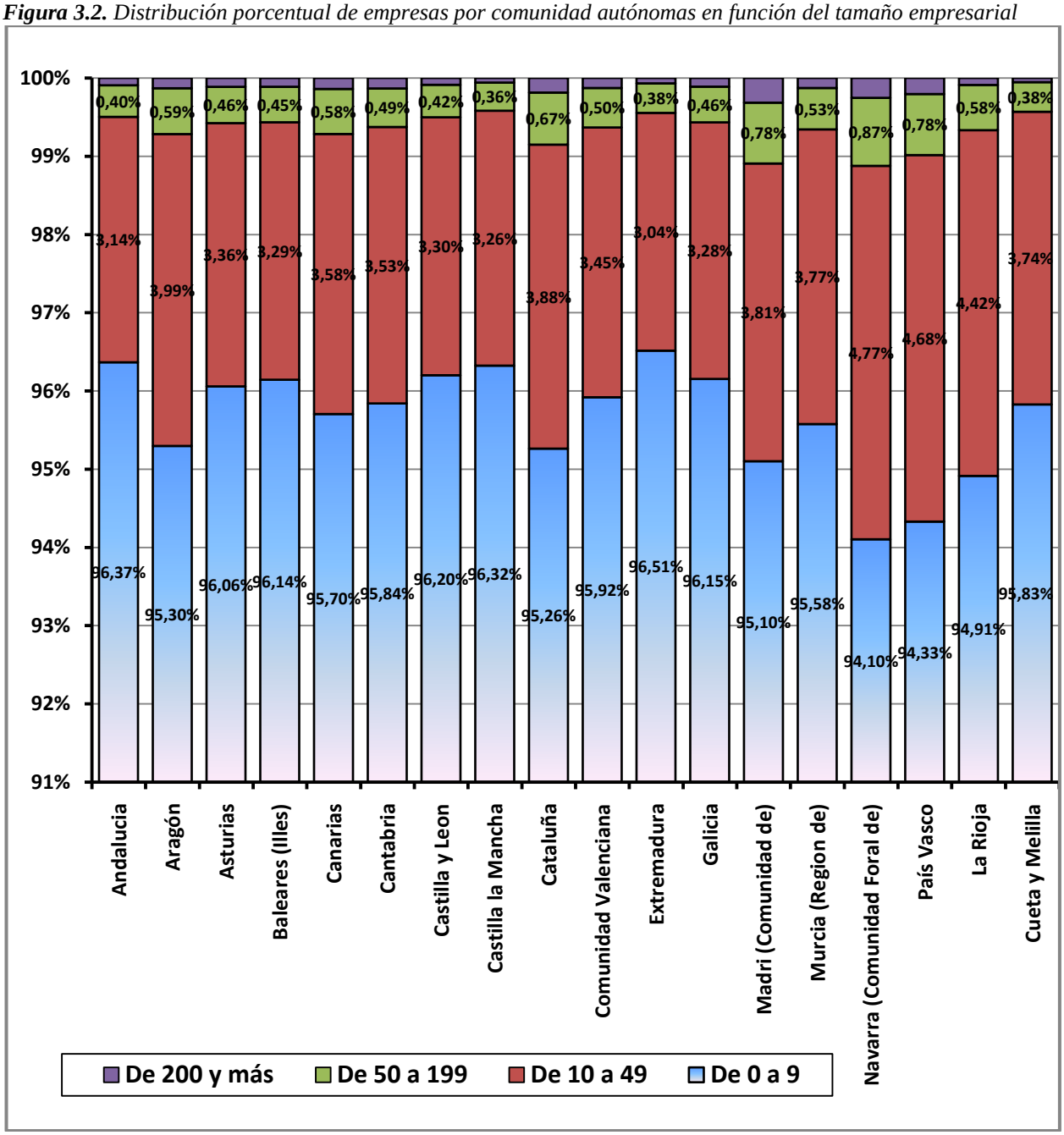
Tabla 3.6. *Número de empresas por comunidades autónomas en función del tamaño empresarial*

Comunidades Autónomas	De 0 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	De 200 y más	TOTAL
Andalucía	454.387	14.789	1.903	442	**471.521**
Aragón	83.925	3.519	516	116	**88.067**
Asturias	64.233	2.250	310	76	**66.869**
Baleares (Illes)	81.764	2.798	386	96	**85.044**
Canarias	124.001	4.637	746	182	**129.566**
Cantabria	35.643	1.314	183	50	**37.190**
Castilla y León	155.643	5.346	673	142	**162.153**
Castilla la Mancha	119.831	4.053	447	74	**124.405**
Cataluña	553.291	22.563	3.865	1.085	**580.804**
Comunidad Valenciana	323.401	11.626	1.700	434	**337.161**
Extremadura	61.145	1.925	239	44	**63.353**
Galicia	**185.574**	**6.329**	**880**	**215**	**192.998**
Madrid (Comunidad de)	471.706	18.875	3.855	1.567	**496.003**
Murcia (Región de)	83.706	3.282	461	112	**87.146**
Navarra (Comunidad Foral de)	38.451	1.950	355	104	**40.860**
País Vasco	144.994	7.200	1.199	316	**153.709**
La Rioja	21.181	986	129	20	**22.316**
Chueta y Melilla	7.096	277	28	4	**7.405**
TOTAL	**3.009.906**	**113.710**	**17.875**	**5.079**	**3.146.570**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a), Dirección General de Políticas de las Pymes.

En la *Tabla 3.6* se muestra el número de empresas por Comunidades Autónomas, mostrando el importante presencia que en todas ellas tienen las empresas de menos de 200 trabajadores y, a continuación, la *Figura 3.2*, presenta la distribución porcentual a través de filas. Destacamos que las empresas de la Comunidad Autónoma de Galicia son en un 96,15% microempresas (0 a 9 trabajadores), el 3,28% son pequeñas empresas (10 a 49 trabajadores), el 0,46% son medianas empresas (50 a 199 trabajadores) y sólo el 0,11% son empresas grandes (200 o más trabajadores).

Figura 3.2. *Distribución porcentual de empresas por comunidad autónomas en función del tamaño empresarial*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013a), Dirección General de Políticas de las Pymes.

3.2 Las Pymes en el sector hotelero

Después de detenernos en el estudio de las definiciones de las empresas y Pymes en cuanto a su caracterización y a su importancia en el sector servicios, en esta parte se expone el sector turismo en general para profundizar en el ámbito de los establecimientos hoteleros y en las particularidades y las características de estas Pymes.

3.2.1 El sector turístico

El turismo es una actividad principal que contribuye significativamente en el crecimiento y diversificación de la economía del país. Según el Barómetro de la OMT, el turismo mundial obtuvo un crecimiento del 4,0% en el año 2012, consiguiendo una cifra de los 1.000 millones de llegadas de turistas internacionales. A pesar de la constante incertidumbre económica mundial, la demanda de turismo internacional se mantuvo durante 2012. No cabe duda, que estos ofrecieron un mayor crecimiento en los países avanzados.

La industria turística a lo largo de estos años viene enfrentando unos grandes desafíos, es el caso de la crisis económica mundial, crisis de crédito y el aumento del desempleo, que comienza en el año 2008, con origen inicial en los Estados Unidos. Como principales componentes actores de estas crisis, son los altos precios de las materias primas, la sobrevaloración del producto, elevada inflación, crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

La *Tabla 3.7*, muestra los destinos turísticos del mundo. Francia sigue ocupando el primer puesto en cuanto a llegadas de turistas internacionales con 83 millones de visitantes en 2012 y es el tercer país en cuanto a ingresos por turismo internacional (54.000 millones de dólares).Los Estados Unidos se sitúan en primer lugar en ingresos con 126.000 millones de dólares y en segundo lugar en llegadas con 67 millones. España sigue siendo el segundo país que más ingresos obtiene del mundo y el primero de Europa (56.000 millones), mientras que ocupa el cuarto lugar por llegadas (58 millones).China continua en el tercer puesto en cuanto a llegadas (58 millones) y en el cuarto por ingresos (50.000 millones).

Tabla 3.7. *Destinos turísticos del mundo por número de viajeros (2011 y 2012)*

Llegadas de turistas internacional					
Rango		**Llegadas de turistas internacional Entradas (millones)**		**Variación (%)**	
	Series	**2011**	**2012***	**11/10**	**12*/11**
1. Francia	TF	81,6	83,0	5,0	1,8
2. Estados Unidos	TF	62,7	67,0	4,9	6,8
3. China	TF	57,6	57,7	3,4	0,3
4. España	TF	56,2	57,7	6,6	2,7
5. Italia	TF	46,1	46,4	5,7	0,5
6. Reino Unido	TF	34,7	35,7	10,5	3,0
7. Turquía	TF	28,4	30,4	5,5	7,3
8. Alemania	TF	29,3	29,3	3,6	-0,1
9. Malasia	TF	22,7	25,7	11,9	13,4
10. México	TF	24,7	20,0	0,6	-19,0

Fuente: Adaptado Organización Mundial Turismo OMT (2013, p. 6).

Cuando los destinos se clasifican según los dos indicadores clave del turismo –las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por turismo internacional- es interesante constatar que ocho de los diez primeros destinos turísticos aparecen en ambas listas, aunque muestren diferencias destacadas en lo que respecta a las características de los turistas que atraen. España mantiene su posición como segundo país con mayores ingresos del mundo.

Tabla 3.8. *Destinos turísticos del mundo por ingresos (2011 y 2012)*

Ingresos por turismo internacional						
Rango	**$ EE. UU.**				**Monedas Locales**	
	Entradas (millones)		**Variación (%)**		**Variación (%)**	
	2011	**2012***	**11/10**	**12*/11**	**11/10**	**12*/11**
1. Estados Unidos	115,6	126,2	11,7	9,2	11,7	9,2
2. España	59,9	55,9	14,0	-6,6	8,6	1,2
3. Francia	54,5	53,7	16,2	-1,5	10,7	6,7
4. China	48,5	50,0	5,8	3,2	1,0	0,8
5. Macao (China)	38,5	43,7	38,3	13,7	38,6	13,3
6. Italia	43,0	41,2	10,9	-4,2	5,6	3,8
7. Alemania	38,9	38,1	12,1	-1,9	6,7	6,2
8. Reino Unido	35,1	36,4	8,2	3,7	4,4	5,2
9. Hong Kong (China)	27,7	32,1	24,6	16,0	24,9	15,6
10. Australia	31,5	31,5	8,1	0,2	-3,8	-0,2

Fuente: Adaptado Organización Mundial Turismo, OMT (2013, p. 6).

En resumen, España recibe en el año 2012 un total de 57,7 millones turistas internacionales (en el años 2011, recibe un total de 56,2 millones turistas internacionales), lo que supone un

incremento de 2,6%, es decir, más de 1.500.000 turistas adicionales, lo cual significa para el país un crecimiento moderado, con un incremento del 1,2% de los ingresos en euros.

En la *Tabla 3.9* se muestra las llegadas e ingresos por turismo internacional en Europa en el año 2012. Las llegadas de turistas internacionales en Europa han tenido un incremento aproximadamente de 6% con respecto al año 2011, esto pese a las incertidumbres económicas que afectan a la región, a la huelga de los trabajadores de los aeropuertos (en el mes abril), y a las dificultades originadas por las nubes de ceniza volcánica provenientes de Islandia. Además, representa el 52% de las llegadas internacionales de todo el mundo, alcanzando los 534 millones de llegadas de turistas en 2012, 18 millones más que en 2011.

El crecimiento fue del 7% fue en el destino turístico de Europa Central y Oriental, que incluyen los países más grandes, como es la Federación de Rusia que tuvo un crecimiento de +13% y Polonia con +11%, y también, congregan a los países pequeños con crecimiento rápido tales como Georgia +36 y Azerbaiyán +27%.

En Europa Occidental se observa un crecimiento del 3% en llegadas correspondiendo los mejores resultados a Alemania con +17% y a Austria con 5%. Mientras en Europa del Norte tuvieron un incremento moderado de un 1%.

A su vez, en Europa Meridional y Mediterránea fortalecieron sus excelentes resultados de un 7.8% del año 2011 con un crecimiento adicional del 2.2% en el año 2012. Entre los principales destinos que crecieron están, Croacia +4%, Portugal +4%, Turquía +3% y España +3%, aproximadamente, en el año 2012, y esta misma tendencia se observa en el número de las llegadas de turistas internacionales.

Dos acontecimientos deportivos contribuyeron a los resultados de Europa el pasado año: el campeonato europeo de fútbol de la UEFA que se celebró en Polonia y en Ucrania y los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de verano de Londres, en el Reino Unido.

Tabla 3.9. *Llegadas e ingresos por turismo internacional en Europa durante en el año 2012*

Principales destino	Llegadas de turistas internacionales (1000)			Variación (%)			Cuota(%)	Ingresos por turismo internacional (millones $ EE. UU.)			Cuota (%)
	2010	2011	2012	10/09	11/10	12*/10	2012*	2010	2011	2012	2012*
Europa	**485.550**	**516.410**	**534.171**	**3,0**	**6,4**	**3,4**	**100,0**	**412.030**	**466.722**	**457.832**	**100,0**
Europa del Norte	62.752	63.979	64.878	2,1	2,0	1,4	12,1	61.726	69.777	72.384	15,8
Dinamarca	8.744	7.363	..	2,3	-15,8	..	..	5.853	6.580	6.162	1,3
Finlandia	3.670	4.192	4.226	7,2	14,2	0,8	0,8	3.051	3.820	4.139	0,9
Irlanda	7.134	7.630	..	-0,8	7,0	..	..	4.118	4.567	4.078	0,9
Islandia	489	566	..	-1,0	15,7	..	..	559	748	845	0,2
Noruega	4.767	4.963	..	9,7	4,1	..	..	4.707	5.232	5.359	1,2
Reino Unido	28.296	29.306	29.282	0,3	3,6	-0,1	5,5	32.401	35.069	36.373	7,9
Suecia	4.951	9.959	10.914	2,0	..	9,6	2,0	11.037	13.760	15.427	3,4
Europa Occidental	**154.347**	**161.455**	**166.579**	**3,9**	**4,6**	**3,2**	**31,2**	**142.458**	**161.590**	**157.040**	**34,3**
Alemania	26.875	28.352	30.408	10,9	5,5	7,3	5,7	34.679	38.869	38.114	8,3
Austria	22.004	23.012	24.151	3,0	4,6	4,9	4,5	18.596	19.860	18.894	4,1
Bélgica	7.186	7.494	7.505	5,5	4,3	0,1	1,4	10.367	11.651	11.381	2,5
Francia	77.648	81.552	83.018	1,2	5,0	1,8	15,5	46.915	54.512	53.697	11,7
Liechtenstein	50	53	54	-4,7	7,1	0,5	0,0	..	..	..	..
Luxemburgo	793	863	889	-6,5	8,8	3,0	0,2	4.108	4.809	4.486	1,0
Mónaco	279	295	..	5,5	5,6	..	..	..	..	..	..
Países Bajos	10.883	11.300	11.680	9,7	3,8	3,4	2,2	12.883	14.348	13.887	3,0
Suiza	8.628	8.534	8.566	4,0	-1,1	0,4	1,6	14.911	17.540	16.581	3,6
Eur.CentrOriental	**94.968**	**103.932**	**111.640**	**3,1**	**9,4**	**7,4**	**20,9**	**48.080**	**56.014**	**56.971**	**12,4**
Armenia	687	758	843	19,5	10,3	11,3	0,2	408	446	451	0,1
Azerbaiyán	1.280	1.562	1.986	27,4	22,0	27,1	0,4	657	1.287	2.433	0,5
Belarús	120	116	119	26,3	-3,3	2,3	0,0	440	487	664	0,1
Bulgaria	6.047	6.328	..	5,4	4,6	..	..	3.637	3.967	3.748	0,8
Eslovaquia	1.327	1.460	1.511	2,2	10,1	3,4	0,3	2.233	2.429	2.299	0,5
Estonia	2.372	2.665	2.744	15,2	12,4	3,0	0,5	1.073	1.249	1.226	0,3
Federación de Rusia	20.271	22.686	25.736	4,4	11,9	13,4	4,8	8.830	11.328	11.187	2,4
Georgia	1.067	1.319	1.790	..	23,6	35,7	0,3	659	955	1.411	0,3
Hungría	9.510	10.250	10.353	5,0	7,8	1,0	1,9	5.381	5.580	4.845	1,1
Kazajstán	3.393	4.093	4.438	8,8	20,6	8,4	0,8	1.005	1.209	1.347	0,3
Kirguistán	1.316	3.114	..	-38,7	136,6	..	..	284	640	698	0,2
Letonia	1.373	1.493	1.435	3,8	8,7	-3,9	0,3	640	771	745	0,2
Lituania	1.507	1.775	..	12,4	17,8	..	..	958	1.323	1.313	0,3
Polonia	12.470	13.350	14.840	4,9	7,1	11,2	2,8	9.526	10.683	10.938	2,4
República Checa	8.629	9.019	8.908	-2,5	4,5	-1,2	1,7	7.121	7.628	7.035	1,5
Rep. Moldova	64	75	89	6,8	17,9	18,6	0,0	173	195	213	0,0
Rumanía	1.343	1.515	1.653	5,3	12,8	9,1	0,3	1.140	1.418	1.467	0,3
Tayikistán	..	..	..	..	..	..		4	3	..	
Turkmenistán	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	
Ucrania	21.203	21.415	23.013	1,9	1,0	7,5	4,3	3.788	4.294	4.842	1,1
Uzbekistán	975	..	..	19,8	..	..	..	121	..	..	..
Eur. Merid /Medit.	**173.482**	**187.044**	**191.074**	**2,5**	**7,8**	**2,2**	**35,8**	**159.767**	**179.341**	**171.437**	**37,4**
Albania	2.347	2.865	..	31,0	22,1	..	..	1.626	1.628	1.471	0,3
Andorra	1.808	1.948	2.238	-1,2	7,7	14,9	0,4	..	..	..	..
Bosnia-Herzg	365	392	439	17,5	7,2	11,9	0,1	594	643	603	0,1
Chipre	2.173	2.392	2.465	1,5	10,1	3,0	0,5	2.108	2.570	2.600	0,6
Croacia	9.111	9.927	10.369	4,8	9,0	4,5	1,9	8.259	9.211	8.774	1,9
Eslovenia	1.869	2.037	2.156	2,5	9,0	5,8	0,4	2.552	2.717	2.577	0,6
España	52.677	56.177	57.701	1,0	6,6	2,7	10,8	52.525	59.892	55.916	12,2
Ex Rep. Y Macedonia	262	327	351	1,0	25,1	7,3	0,1	197	239	233	0,1
Grecia	15.007	16.427	15.518	0,6	9,5	-5,5	2,9	12.742	14.623	12.879	2,8
Israel	2.803	2.820	2.886	20,8	0,6	2,3	0,5	5.106	5.305	5.493	1,2
Italia	43.626	46.119	46.360	0,9	5,7	0,5	8,7	38.786	43.000	41.185	9,0
Malta	1.348	1.425	1.454	14,0	5,8	2,0	0,3	1.079	1.267	1.265	0,3
Montenegro	1.088	1.201	1.264	4,2	10,4	5,2	0,2	732	862	826	0,2
Portugal	6.832	7.412	7.696	5,4	8,5	3,8	1,4	10.077	11.339	11.056	2,4
San Marino	120	156	139	-20,9	30,3	-10,9	0,0	..	..	..	..
Serbia	683	764	810	5,8	11,9	6,9	0,2	798	992	906	0,2
Turquía	31.364	34.654	35.698	3,9	10,5	3,0	6,7	22.585	25.054	25.653	5,6

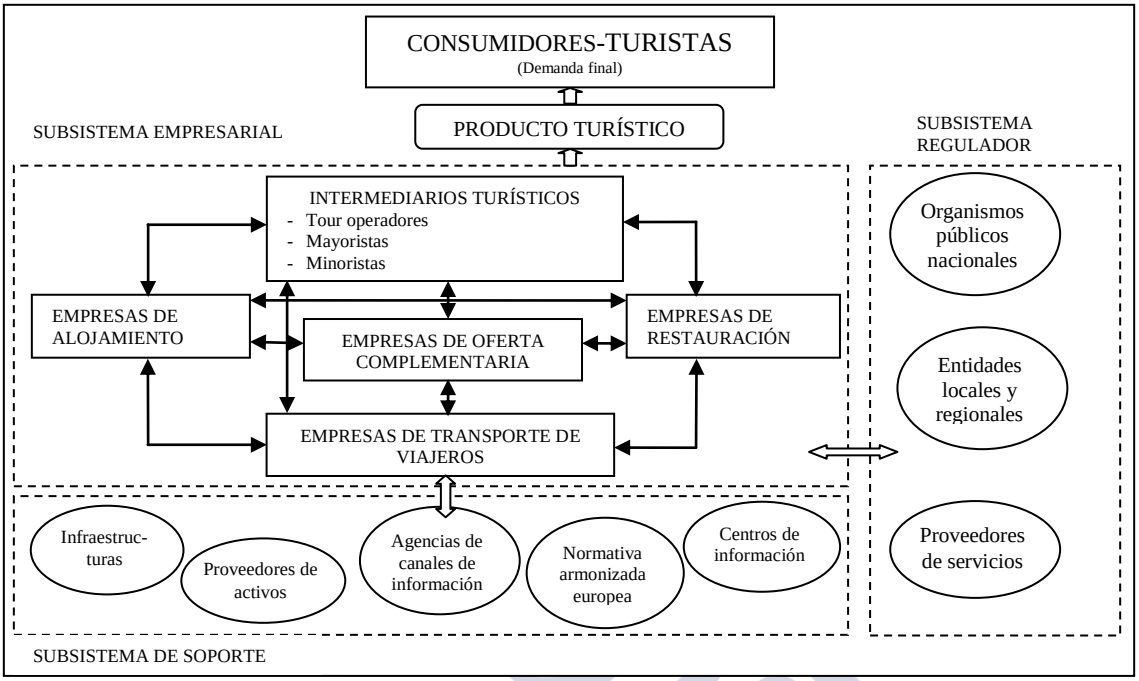
Fuente: Adaptado Organización Mundial Turismo, OMT (2013).

El estudio de las actividades turísticas es importante tanto desde el lado de la oferta como del lado de la demanda del sector turismo. La oferta de un producto turístico es un paquete heterogéneo de bienes y servicios, que generalmente requiere medios de transporte, infraestructuras, alojamientos, restauración, compras muy diversas, espectáculos, ocio, servicios bancarios, servicios y bienes públicos y otra oferta complementaria en suma. La demanda turística es considerada el número de visitantes extranjeros y nacionales que eligen como destino turístico, y los gastos que afrontan durante su visita.

Existen múltiples conceptos del turismo, y dada la complejidad de la actividad turística, no hay uniformidad en ellos. De hecho, existen diferentes formas de conceptualizar la composición de la actividad turística, tanto del lado de la oferta como de la demanda. El turismo es una actividad compleja, que engloba a varios sectores y actividades de la economía (operaciones de alojamiento, servicios de transporte, empresas intermediarias, agencias de viajes, centros de informaciones, empresas ofertantes complementarias y asociaciones profesionales relacionados con el turismo). De esta manera, el turismo es estudiado desde diferentes puntos de vistas (económico, geográfico, social), lo que da una idea de la complejidad del tema.

La propuesta de Camisón Zornoza (1996, p. 219) consiste en la clasificación de la estructura del sistema turístico, considerando tres tipos de subsistemas: empresarial, soporte y regulador. El producto turístico está conformado por un conjunto de subsistemas abiertos, complejos e interrelacionados uno con otro para lograr el servicio turístico.

Figura 3.3. *La estructura del sistema turístico*

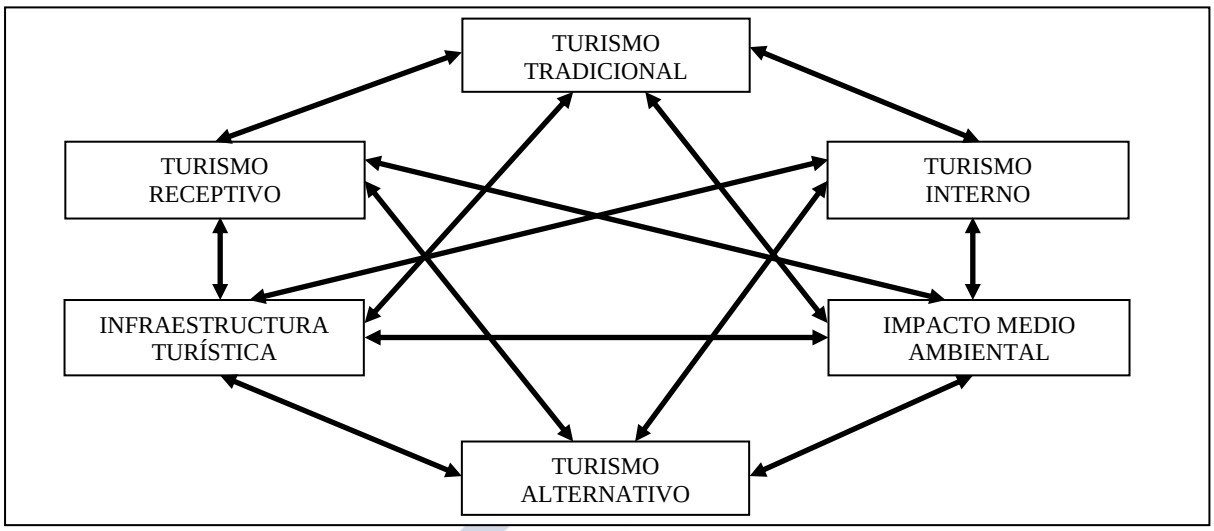


Fuente: Adaptado de Camisón Zornoza (1996, p. 219).

Según la propuesta de Cueva Jiménez (1998, p. 36), el sistema turístico es un modelo dinámico de seis subsistemas: turismo receptivo, turismo interno, turismo tradicional, turismo alternativo, infraestructura turística e impacto medioambiental. El subsistema turismo receptivo describe el comportamiento de los visitantes. El subsistema turismo interno comprende a los turistas que cuentan con tiempo, dinero y motivación para viajar. Ambos, subsistema turismo tradicional y subsistema turismo alternativo, son influenciados por el turismo receptivo e interno y cuya modalidad es turismo tradicional (de sol y playa) y turismo alternativo (de nieve, rural u otros). La infraestructura turística, comprende a las ofertas turísticas existente para cubrir la demanda y por último el impacto medioambiental comprendidos las acciones de limpieza playas y campos que determinan las condiciones medioambientales.

Además señala Cueva Jiménez (1998, p. 37), que el producto turístico se apoya en una infraestructura turística, como son las plazas de alojamiento y empresas de restauración y la demanda de estas actividades turísticas surge con las necesidades del número de turistas que determinan los servicios. Como se muestra en la *Figura 3.4*.

Figura 3.4. *Sistema turístico*

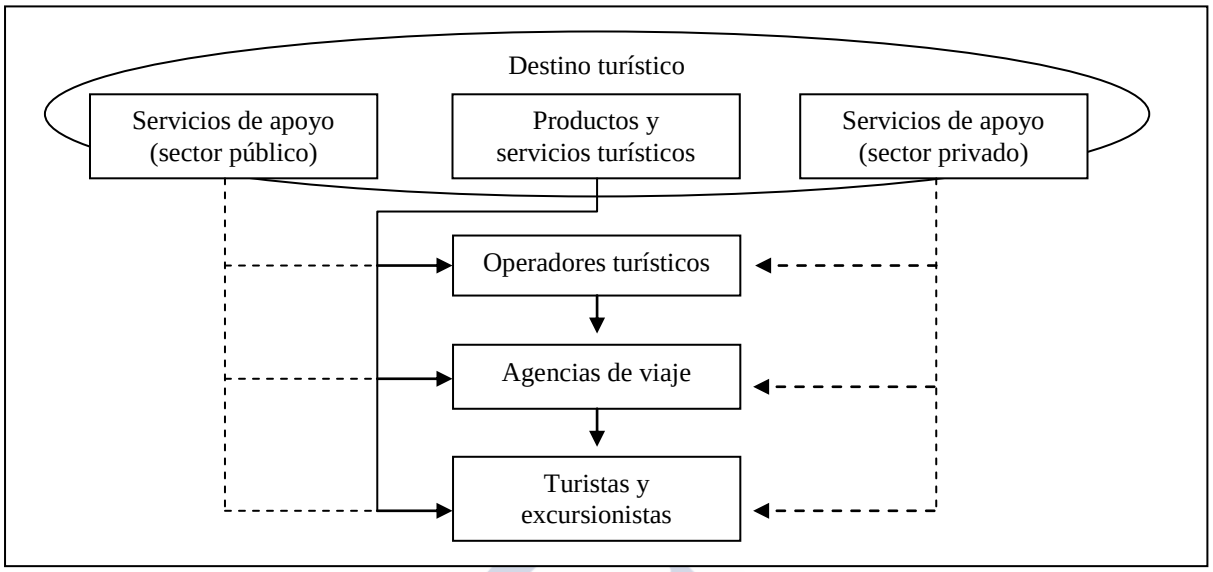


Fuente: Adaptado de Cueva Jiménez (1998, p. 35).

El turismo es considerado como las actividades que realizan las personas que viajan y su estancia en un lugar distinto del habitual. Las principales características de esta industria productiva están caracterizadas por la cantidad que los productores están dispuestos a suministrar al mercado a un precio determinado, de los productos y servicios turísticos.

Ayuso Siart (2004, p. 36) considera a la industria turística como un sistema que se compone de cuatro elementos básico como: la demanda, la oferta, el espacio geográfico, y los operadores del mercado. El primer elemento, la demanda está conformado por todo el conjunto de consumidores posibles de bienes y servicios turísticos. El segundo elemento, la oferta está conformada por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucradas en la actividad turística. El tercer elemento, el espacio geográfico comprende básicamente al lugar de la conjunción ente la oferta y la demanda, y que ofrecen atractivos turísticos para los turistas. El último elemento, los operadores del mercado, comprendidos por las empresas y organizaciones que cuya función principal es la de facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda del sistema turístico, dentro los productos y servicios turísticos (agencias de viajes, tour operadores, empresa transporte y organismos públicos y privados).

Figura 3.5. *Los principales elementos del sistema turístico*



Fuente: Adaptado de Ayuso Siart (2004, p. 37).

3.2.1.1 El ámbito de actividad

El turismo se considera como el desplazamiento realizado por una persona (o grupo de personas), y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual. Cuando una persona realiza un viaje, sin motivo de lucro, requiere de una cierta cantidad de servicios que van desde el transporte, hospedaje y alimentación hasta distracciones, esparcimiento, o compras. Así, el turismo engloba un conjunto de actividades que producen los bienes y servicios que demandan los turistas.

Según la OMT (Organización Mundial del Turismo), "el turismo comprende todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año natural, con fines de ocio, por negocio y otros motivos". Esta forma de conceptualizar al turismo, la comparten diversos autores (Alegre Martín, 2003, p. 17). De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo (Sancho Perez, 2001, p. 21) y, es estudiado desde diferentes perspectivas y disciplinas, dada la complejidad de la connotación del viaje que realizan los turistas, que se desplazan temporalmente

hacia distintos lugares, durante una estancia tiempo, por diversos motivos, por periodos inferiores a un año.

Sancho (1998, p. 46), considera la definición del turismo de forma amplia y flexible, que concretiza las características más importantes del turismo. Éstas son:

- Introducción de los posibles elementos motivadores del viaje, "ocio, negocio, otros".

- Acotación temporal del periodo por un año, periodo realmente amplio, máxime si se compara con el tiempo normal, de extensión de los visados de viaje para turismo por los gobiernos –tres meses– o con la periodificación prevista por algunas legislaciones para la delimitación de lo que se considera residencia habitual –seis meses–.

- Delimitación de la actividad desarrollada antes y durante el periodo de la estancia.

- Localización de la actividad turística como la actividad realizada "fuera de su entorno habitual".

De todas las definiciones anteriormente expuestas cabe destacar la importancia de los siguientes aspectos comunes en el concepto de turismo, se distingue en los siguientes términos:

- El turismo no solo contempla a una determinada lista de actividades o productos que considera típicamente turístico (hoteles, agencias de viaje, transporte, centros de ocio, etc.), sino que comprende la motivación para viajar, el turismo incluye los servicios y productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas. La definición de la actividad turística no solo es parte del lado del producto o de la oferta sino también de lado de la demanda.

- Existe un movimiento físico de los turistas que, por definición, son quienes se desplazan fuera de su lugar de residencia.

- El concepto visitante es una definición de desplazar de un lugar a otro, por cualquier motivo, salvo que se ejerce una actividad remunerada, de su entorno habitual. Además no todos los

viajeros son considerados como visitantes como los miembros del cuerpo diplomáticos, los miembros de fuerzas armadas, entre otros.

- El término entorno habitual significa a un lugar geográfico de vida y trabajo de las personas.

- Existe una diferencia entre un turista que pernocta y excursionistas o visitantes del día. Por lo tanto se consideran en el ámbito de turismo a los visitantes que pernoctan y aquellas personas que hacen viajes de ida y vuelta son considerados de igual forma.

- Por último, el desplazamiento o la estancia ha de ser durante un periodo determinado de tiempo. En este caso las personas que tienen su estancia superior, no es considerado como turístico.

Además, se distinguen cuatro elementos básicos en el concepto de actividad turística:

- La demanda: formada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos.

- La oferta: comprende el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucradas activamente en la experiencia turística.

- El espacio geográfico: base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que si bien no es en sí misma un elemento turístico.

- Operadores del mercado: son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda de los visitantes.

Hall (2005, pp. 16–17) considera la definición del turismo como se desenvuelve en un conjunto de elementos como:

- El turismo es el viaje temporal y de corta duración de no-residentes por rutas transitables desde un área de partida y con una de destino;

- El turismo puede tener una gran variedad de impactos en el destino, en la ruta y en el punto de partida de los turistas;

- El turismo puede influir en el carácter del turista;

- El turismo es en primer lugar para el ocio o recreación, aunque el negocio también es importante;

- Punto adicional, pero no explicito, de la definición del turismo es que se trata de un movimiento voluntario".

Es importante en esta definición diferenciar el concepto de espacio (los viajes fuera de una zona de su casa) y el tiempo (el tiempo fuera de una zona de casa), así mismo diferenciar entre los visitantes, turistas excursionistas. Los visitantes que viajan a un país distinto en el que él/ella tiene su/sus residencia habitual durante al menos una noche, pero no más de un año. Turistas excursionistas, se considera como visitantes residentes en un país que viajan el mismo día a un país distinto de que él/ella tiene su/su entorno habitual durante menos de 24 horas, sin pasar la noche en el país visitado.

El turismo es una forma de viajar, en busca de novedades, algo diferente de lo que se tiene en su casa. Una persona tiene esa necesidad deseo de descanso en un lugar que ofrezca la hospitalidad. El turismo tiene que ver siempre, por lo menos, con una de las tres dimensiones (ocio, descanso, diversión). Por eso, cuando se realiza el viaje a un lugar, para vivir algo nuevo, estos viajes son efectuados en tiempos libres y con el deseo de descansar (Ribeirinho Machado, 2010, p. 62).

3.2.1.2 Las empresas turísticas

Arcarons Simón (1995, p. 20), clasifica las empresas turísticas es la que está concebida y orientada esencialmente hacia el sector turismo. Así mismo las empresas turísticas se dividen en: a) empresa hostelería, b) alojamientos turísticos no hoteleros, c) agencias de viajes, y d) restaurantes.

Todos estos tipos serán analizados en los epígrafes siguientes.

3.2.2 Establecimientos hoteleros

Mestres Soler (2003, p. 1) considera que las Pymes del sector hotelero comprenden a "todos aquellos establecimiento que se dedican profesionalmente y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precios, con o sin servicios de carácter complementario".

El mismo autor, clasifica el conjunto de empresas hoteleras en "hoteles" y "pensiones".

Rivas García (2011, p. 107) conceptualiza los hoteles como "aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento con comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio, parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúnen los requisitos mínimos que establece la ley".

El mismo autor, considera diversas tipologías de empresas hoteleras, entre las que podemos mencionar las siguientes:

1. En función de su categoría: lujo (cuatro y cinco estrellas), categoría media (tres estrellas), y tipo popular (dos y una estrellas).

2. Según la dimensión: de gran tamaño (más de 300 habitaciones), de tamaño intermedio (de 100 a 300 habitantes), y de pequeño tamaño (menos de 100 habitaciones).

3. Por la forma de operaciones y su relación con la propiedad: explotadas directamente por la propiedad, explotadas de forma mixta, explotadas en régimen de franquicia (la empresa franquiciadora debe ser una cadena hotelera de gran prestigio), arrendamiento (el contrato de

arrendamiento se fundamenta en el alquiler de un establecimiento hotelero) y gestión o *management*.

Navarro Ureña (2008, p. 10) indica que la clasificación legal de los establecimientos hoteleros varía de un país a otro, aunque se tienden a unificar los criterios de clasificación para proporcionar una oferta uniforme a los turistas de cada continente.

Las Pymes del sector hotelero se ubican en edificios planificados y ordenados para hospedar a las personas temporalmente, que permiten a los viajantes, alojarse durante sus desplazamientos. Los servicios que los hoteles proveen a los huéspedes dependen de su categoría, además de los servicios adicionales como: restaurante, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad.

3.2.2.1 Tipología de los establecimientos hoteleros

Resulta difícil hacer una única clasificación de los establecimientos hoteleros, puesto que no todos los países disponen de una única clasificación, y no aplican los mismos criterios. Por ello, puede apreciarse que una misma categoría presenta características diferentes en función de cada país.

La Ley que regula los establecimientos hoteleros en España es el (Real Decreto 1634/1983, 1983, p. 17009), de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. Transcribimos a continuación los artículos 2 y 3 del citado Real Decreto, y trata lo siguiente:

Artículo 2º. Los establecimientos hoteleros se clasifican en los siguientes grupos:

Grupo primero: Hoteles.

Grupo segundo: Pensiones.

En el grupo de hoteles podrán distinguirse tres modalidades:

- Hoteles.
- Hoteles-apartamentos.
- Moteles

Hoteles. Son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades.

Hoteles-apartamentos. Son aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento.

Moteles. Son aquellos establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

A efectos de publicación oficial, los hoteles podrán obtener de la Administración el reconocimiento de su especialización en determinados servicios, tales como: Playa, montaña, balneario, convenciones, médicos, de grupo, familiares, deportivos, así como cualquier otra que los empresarios hoteleros consideren de interés.

Artículo 3º. Uno. Los hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en cinco categorías, identificadas por estrellas.

Dos. La determinación de las categorías de los hoteles se hará en virtud de lo dispuesto en el anexo 2 del presente Real Decreto.

Tres. La solicitud de clasificación será obligatoria para todos los establecimientos hoteleros.

Cuatro. Aquellos establecimientos que no reúnan las condiciones del grupo hoteles serán clasificados en el grupo de pensiones y estarán divididos en dos categorías, identificadas por estrellas.

Cinco. Los establecimientos del grupo pensiones para ser clasificados en dos estrellas deberán estar dotados de lavabo, con instalaciones de agua caliente en todas las habitaciones.

Seis. Los moteles serán clasificados en una categoría única y sus habitaciones deberán reunir, como mínimo, las condiciones exigidas en el anexo 2 para los hoteles de dos estrellas.

Siete. La clasificación otorgada por la Administración turística se mantendrá en tanto sean cumplidos los requisitos que se han tenido en cuenta al efectuar aquélla, pudiendo revisarse de oficio o a petición de parte.

Ocho. En todos los establecimientos hoteleros será obligatoria la exhibición, junto a la entrada principal, de una placa normalizada en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría.

La placa consistirá en un rectángulo de metal en el que, sobre fondo azul turquesa, figuren en blanco la letra o letras correspondientes al grupo, así como las estrellas que correspondan a su categoría en la forma y dimensiones que se indican en el dibujo inserto en el anexo 1. Las estrellas serán doradas para los establecimientos clasificados en las modalidades de "Hoteles" y "Hotel-apartamentos" y plateadas para las del grupo "Pensiones".

La Comunidad Autonómica Galicia, en su diario oficial de Galicia publica el que establece la ordenación de los establecimientos hoteles (Decreto 267/1999, 1999), publicado el 30 de setiembre de 1999, por el que se establece la ordenación de los establecimientos hoteleros. El presente reglamento pretende ser un instrumento para los establecimientos del sub sector hotelero, así mismo, este reglamento pretende controlar la seguridad, garantías mínimas en relaciona las infraestructuras, instalaciones, y el servicio a los usuarios especialmente (el turista). A continuación transcribiremos los artículos del 1 al 5 del citado Decreto, y trata lo siguiente

Artículo 1º. Quedan sujetos a lo dispuesto en este decreto las empresas de alojamiento turístico que se dedican de manera profesional y habitual desde un establecimiento hotelero abierto al público situado en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Galicia, y mediante contraprestación económica, a prestar un servicio de hospedaje de forma temporal a las personas, con o sin prestación de servicios de carácter complementario.

Artículo 2º. Los establecimientos hoteleros se clasifican en los siguientes grupos y categorías:

- Grupo primero: hoteles de cinco, cuatro, tres, dos y una estrellas.
- Grupo segundo: pensiones de tres, dos y una estrellas.

Artículo 3º.

1. Los hoteles son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios o una parte independizada de ellos, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo, y que reúnan los requisitos técnicos mínimos que para cada categoría se determinan en este decreto.

2. Las pensiones son aquellos establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, tienen una estructura y unas características que les impiden alcanzar los requisitos y condiciones exigidas para los hoteles, estando sometidos a los requisitos técnicos mínimos que para cada categoría se determinan en este decreto.

Artículo 4º.

1. Los hoteles de cinco estrellas deberán estar instalados en edificios que, construidos con materiales de primera calidad, destaquen además por sus condiciones de lujo y confort tanto en el exterior como en el interior del establecimiento. Sus instalaciones,

materiales, equipamientos y elementos decorativos, serán de excelente calidad y reunirán los perfeccionamientos más modernos de la técnica hotelera. A los situados en núcleos urbanos, se les valorará para obtener esa clasificación los servicios, los equipamientos y las singulares condiciones de su entorno.

2. Los hoteles de cuatro estrellas deberán estar instalados en edificios que, construidos con materiales de primera calidad, ofrezcan condiciones de alto confort y distinción. Las instalaciones, materiales, equipamientos, mobiliario y elementos decorativos serán de excelente calidad.

3. Los hoteles de tres estrellas deberán estar en edificios que sin llegar a ser suntuosos, ofrezcan buenas condiciones de confort. Sus instalaciones, materiales, equipamientos y elementos decorativos serán de primera calidad.

4. Los hoteles de dos estrellas deberán ofrecer a sus clientes buenas condiciones de comodidad. Sus instalaciones, materiales, equipamientos y elementos decorativos serán de buena calidad.

5. Los hoteles de una estrella podrán contar con instalaciones, equipamientos y materiales más sencillos que las categorías anteriores, pero deberán ofrecer a sus clientes las indispensables condiciones de comodidad.

Artículo 5º.

1. Los establecimientos hoteleros que en función de las instalaciones, modalidades de explotación, servicios ofertados, tipología de la demanda o situación, reúnan los requisitos que se establecen en este decreto, podrán obtener el reconocimiento de su especialización, que será complementaria a la clasificación del establecimiento.

2. Las especialidades que se podrán solicitar son las siguientes:

- Hoteles Apartamentos.

- Moteles.
- Hoteles Balnearios.
- Hoteles Deportivos.
- Hoteles Clubes.
- Hoteles Familiares.
- Hoteles de Ciudad.
- Hoteles en Playa.
- Hoteles de Montaña.
- Hoteles de Naturaleza.
- Hoteles Gastronómicos.
- Hoteles de Temporada.
- Hoteles Paradores.
- Hoteles Pousadas.
- Hoteles Rústicos.
- Hoteles Monumentos.
- Albergues Turísticos.

Navarro Ureña (2008, p. 12) indica que los establecimientos hoteleros pueden clasificarse de diferentes formas, en función de una serie de variables que los diferencian de otros y que los agrupan entre sí, como por ejemplo la propiedad, la ubicación, la clientela y el tamaño.

a) La propiedad, permite dividir los establecimientos en; privados (constituidos y gestionados la gran parte de capital no público), Públicos (en la actualidad, destacan los Paradores, que acogen a turistas de poder adquisitivo medio-alto), y mixto (la inversión inicial y las gestión suelen ser de origen público y privado).

b) Ubicación. Se puede diferenciar entre los siguientes tipos de hoteles; de ciudad (atiende principalmente a turistas de negocios y se caracteriza por la corta estancia media de sus

clientes), de costa (la mayor parte de concentra en los meses de julio y agosto, puentes y Semanas Santa), rurales (en las zonas rurales), y de aeropuerto (los viajeros que pasan horas o noches sueltas y la tripulación de las compañías son principales clientes).

c) Clientela. Permite clasificar los establecimientos hoteleros en función de diversas características de su clientela, como por ejemplo: el poder adquisitivo, la profesión, la edad, la procedencia, la pertenencia a un grupo social determinado.

d) Tamaño. La clasificación más empleada para citar el tamaño de un establecimiento hotelero es: hoteles pequeños (menos de 100 habitaciones), medianos (entre 100 y 250 habitaciones) y grandes (más de 250 habitaciones).

3.2.2.2 El marco normativo

La principal legislación estatal aplicable al sector hotelero, es la que sigue:

- Orden de 19 de junio de 1.968, por la que se dictan normas sobre la clasificación de los establecimientos hoteleros.
- Decreto 3787/70, de 19 de diciembre, sobre requisitos mínimos de infraestructura en alojamientos turísticos.
- Orden de 15 de septiembre de 1.978 sobre régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos.
- Orden Ministerial de 25 de septiembre de 1.979, sobre prevención de incendios.
- Orden de 4 de octubre de 1.979, sobre régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos.
- Real Decreto 1634/83, de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros.
- Orden de 31 de marzo de 1.980 de modificación de la anterior.
- Real Decreto 2059/81, de 10 de abril, por el que se aprueba la norma básica de edificación.
- Real Decreto 1587/82, de 25 de junio, por el que se modifica la norma anterior.
- Real Decreto 2877/1982, de 15 de octubre, de ordenación de apartamentos y viviendas vacacionales.

- Orden de 14 de febrero de 1.992, sobre Libros-Registro y partida de entrada de viajeros en establecimientos de hotelería y otros análogos.

Estas normas, mediante la clasificación y calificación de los alojamientos hoteleros, pretenden dar a conocer las características y servicios hoteleros, así como la calidad de los mismos, con los que cuenta un determinado establecimiento hotelero.

La última orden obliga a los establecimientos hoteleros, incluidos los campings, apartamentos, *bungalows* y otros similares de carácter turístico, a llevar un Libro-Registro de viajeros. Los libros de partes de entradas de viajeros, se obtienen gratuitamente en las comisarías de la policía o, en su defecto, en los puestos de guardia civil. Así mismo, estos documentos se pueden cumplimentar por procedimientos manuales o por procedimientos informáticos, y con ellos se conformará un Libro Registro que estará en todo momento a disposición de los miembros de las fuerzas y cuerpos de seguridad.

Además de estas normas, en el cuadro 3.2 se recogen las normas de aplicación al sector, esta vez promulgadas desde el nivel autonómico.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cuadro 3.2. *Normatividad relativa a los establecimientos hoteleros.*

CCAA	Normativa y Nº.	Fecha	Contenido de la norma
Andalucía	DR – 110	18-06-86	Ordenación o clasificación de establecimientos hoteleros
	DR – 14	30-01-90	Requisitos mínimos de infraestructura de establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos.
	DR - 47	10-02-04	Estable hoteleros.
Aragón	DR – 153	11-12-90	Normas de construcción e instalación para la clasificación de establecimientos hoteleros.
P. de Asturias	DR – 11	06-02-87	Ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros.
	DR – 27	08-03-90	Modificación del D – 11 del 06-02-87.
	RE–05- 20	20-05-87	Ampliación del D – 11 del 06-02-87.
Islas Baleares	DR - 13	21-02-85	Nuevas medidas de seguridad de protección contra incendios en establecimientos turísticos.
	L - 7	01-06-88	Ordenación de establecimientos hoteleros y alojamientos turísticos.
	DR - 40	31-03-89	Autorizaciones de apertura provisional de alojamientos.
	DR – 60	22-05-89	Regula el procedimiento de autorización.
	L - 3	30-05-90	Plan de modernización de alojamiento turístico.
Canarias	DR – 149	09-10-86	Ordenación de establecimientos hoteleros.
	DR - 67	18-04-96	Reglamento regulador del registro general de empresas, actividades y establecimientos turísticos.
	DR – 187	03-10-01	Regulación de los hoteles de cinco estrellas.
Cantabria	DR – 50	05-07-89	Ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros.
	OR – 189	23-10-92	Ampliación del D-50: requisitos necesarios para la categoría de hostal.
Castilla y León	DR – 77	12-06-86	Normas de clasificación de los alojamientos hoteleros.
	DR – 129	22-06-89	Ampliación de plazos establecidos en el D-77 del 12-06-1986.
	DR – 183	20-06-91	Ampliación de plazos establecidos en el D-129 del 22-06-1986.
Castilla la Mancha	DR - 4	16-01-89	Ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros.
	DR – 4	28-01-92	Modificación del D-4 del 16-01-89.
Cataluña	DR-93	20-03-86	Requisitos mínimos de infraestructura en los alojamientos turísticos.
	DR-176	09-04-87	Clasificación de establecimientos de alojamiento turístico.
	DR-53	08-02-94	Régimen de precios, reservas y servicios complementarios en establecimientos de alojamiento turístico.
	DR-211	27-06-95	Creación de la especialidad de hospedería como establecimiento hotelero.
	OR-10-06	06-10-87	Requisitos técnicos y servicios mínimos exigibles a establecimientos hoteleros.
Extremadura	DR-78	16-12-86	Ordenación turística de los establecimientos hoteleros.
	DR-16	20-02-90	Modificación del D-78 del 16-12-1986.
Galicia	DR-276	30-09-99	Ordenación de establecimientos hoteleros.
	RE-11-16	16-11-99	Especificación de la documentación exigida para los requisitos necesarios para la apertura y clasificación de los establecimientos hoteleros.
C. de Madrid	DR-120	05-12-85	Clasificación de establecimientos hoteleros.
	OR-12-04	04-12-87	Desarrollo del DR-120 del 05-12-85
	OR-3501	20-09-89	Complemento e interpretación de la OR-12-04 del 04-12-87.
	RE-01-27	27-01-86	Ampliación del DR-120 del 05-12-85.
R. De Murcia	DR-29	14-05-87	Ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros.
	OR-06-18	18-06-92	Desarrollo del DR-29 del 14-05-87 en materia de hoteles de playa.
	DR – 79	10-09-92	Alojamientos turísticos en zona de interior.
	OR–03-30	30-03-95	Medidas de protección contra incendios.
C.F. Navarra	DRF-0048	21-02-94	Ordenación de establecimientos hoteleros.
País Vasco	DR-166	18-06-85	Prórroga del plazo de adaptación de los establecimientos hoteleros.
	DR-0102	29-05-01	Ordenación de establecimientos hoteleros.
La Rioja	DR-28	12-05-89	Clasificación de establecimientos hoteleros.
C. Valenciana	DR-19	11-02-97	Régimen de precios y reservas en alojamientos turísticos
	DR-73	15-05-89	Los requisitos mínimos de infraestructura en los alojamientos turísticos.
	DR-153	17-08-93	Regulación de los establecimientos hoteleros (Hostelería, cafés, bares y similares).

Leyenda: DR: Decreto; DRF: Decreto Foral; RE: Resolución; L: Ley; OR: Orden.

Resumiendo, es difícil hablar una clasificación única de los establecimientos hoteleros, puesto que no todos los países disponen de una clasificación uniforme e, incluso, en el caso español, aunque existan clasificaciones similares, las diferentes autonomías no aplican exactamente los mismos criterios.

En todo caso, en España la clasificación base está establecida por el (Real Decreto 1634/1983, 1983, p. 17009), en donde se clasifica a los establecimiento hoteleros en hoteles y pensiones y en el que dentro del grupo de hoteles, a su vez se distingue entre hoteles, hoteles-apartamentos y moteles.

Los hoteles, para ser considerados como tales, deben cumplir con las exigencias de la categoría, que son:

a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizada, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.

b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa, a elección del cliente y con excepción de los Hoteles Residencias.

c) Disponer al menor de un 10% de habitaciones individuales.

Además, los hoteles se clasifican en cinco categorías que se identifican por estrellas doradas y utilizan el símbolo de la letra mayúscula “H”.

Hoteles-apartamento, son aquellas empresas que deben disponer de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento. Así mismo, los hoteles-apartamiento se clasifican en cuatro categorías que se identifican por estrellas doradas y utiliza el símbolo de la letra mayúscula “HA”.

Los moteles, en cambio, son los establecimientos situados fuera del núcleo urbano y en las proximidades de las carreteras en los que se facilita alojamiento, para la estancias normales no superiores a 24 horas, en departamentos, con entradas independientes desde el exterior, compuesto de dormitorio y cuartos de aseo y con garajes o cobertizos para automóviles, contiguos o próximos a aquellos. Así mismo, los moteles son considerados como única categoría y equivale a la de un hotel de dos estrellas, su símbolo es la letra "M".

Pensiones, son establecimientos que deben cumplir con las instalaciones y servicios mínimos exigidos a sus respectivas categorías. Además, se clasifican en tres categorías identificados con estrellas, el símbolo que identifica es la letra "P".

3.2.2.3 El hotel y sus características definitorias

El origen de la palabra Hotel, es un vocablo que proviene del francés antiguo "hostel" y más tarde "hotel", aunque su raíz histórica proviene de las palabras latinas "hospitalis" y "hospes".

La historia señala algunos hoteles emblemáticos, como el establecido en Tremont House en Boston, considerado el primer hotel de características modernas, y, en Nueva York, el Hotel Everett, que fue el primero en ser iluminado por lámparas eléctricas. A finales del siglo XIX se inicia en España la actividad hotelera y/o hostelería modernas, y en el año 1908 se instalan los primeros Hoteles de lujo por Cesar Ritz (Ritz de Barcelona y el Ritz de Madrid), como empresas hoteleras con sus respectivas divisiones y/o departamentos, sentando las bases de las áreas de un hotel con las que siguen funcionando los hoteles de hoy en día.

El Real Decreto de 15 de junio de 1983 (vigente actualmente), llamado Ordenación de los Establecimiento Hoteleros, que en artículo 1º, indica el ámbito de aplicación de las empresas y establecimiento dedicados a esta actividad. La definición de hotel ha sido ha tenido en cuenta en la legislación española. Así mismo, en la legislación de año 1964 son considerados también esta definición. El Real Decreto 1634/1983 (1983, p. 17009), considera en su 1º artículo en su inciso b) sobre la definición de un hotel como, "los apartamentos turísticos, entendiéndose por tales los bloques o conjuntos de apartamentos y los conjuntos de villas, chalets, bungalows y similares que sean ofrecidos empresariales en alquiler, de modo habitual, debidamente dotados de mobiliario,

instalaciones, servicios, y equipos para su inmediata ocupación por motivos vacacionales o turísticos". Como vemos, la legislación sólo estima la profesionalidad como diferencia entre hoteles y alojamientos no hoteleros.

El hotel es el alojamiento turístico por excelencia, es el punto de referencia de todos los demás alojamiento turísticos. Para diferenciar estos alojamientos turísticos, primero parten de sus servicios de las habitaciones, además a que categoría pertenece, la localización y las particularidades que brindan los distintos servicios complementarios:

- Restauración: desayuno, comidas, bar, cafetería.
- Servicios de habitaciones: limpieza, lavandería.
- Servicios de asistencia: recepción, teléfono, mensajería, consejería, información sobre actividades y organización de excursiones.
- Servicios adicionales: aparcamientos, espacio para deportes, gimnasio, tiendas, alquiler de vehículo.
- Salones: para reuniones, banquetes, convenciones, espectáculos.
- Servicios generales: agua caliente, climatización, servicios contra incendios.

En concreto en el Real Decreto 1634/1983 (1983, p. 17010) quienes quedan sujetos a esta norma a que se refiere al artículo 1 de esta Orden (ni hoteles, ni hostales, ni pensiones, ni hoteles apartamentos), reúnan como mínimo las condiciones siguientes:

a) Habitaciones:

- Superficie mínimo: 10 m^2 las dobles.
- 6 m^2 las sencillas.

- Altura del techo no inferior a 2,5 m.

b) Como mínimo el establecimiento de un cuarto de aseo con ducha, lavado e inodoro.

c) Comedor: superficie mínimo: 1 m^2 por habitación.

Además, las condiciones mínimas a cumplir los establecimientos hoteleros, revisado por la Administración turística y se clasifican en cinco grupos: Instalaciones, comunicaciones, zona de clientes, servicios generales y zona de personal, siendo los aspectos principales los que señalan a continuación:

a) Instalaciones, las cinco categorías de hoteles debe tener, estos requisitos técnicos mínimos como: agua caliente, calefacción, teléfono dentro de las habitaciones y en las zonas generales, así como climatización general en las categorías de 5 y 4 estrellas y climatización sólo en las zonas nobles en el caso de 3 estrellas.

Los hoteles de 5 estrellas deberán tener teléfono en los baños y los teléfonos generales en 5, 4 y 3 estrellas deberán disponer de cabinas insonorizadas.

b) Comunicación, las cinco categorías de los hoteles, deberán tener escaleras de incendios y de clientes así como de servicios en el caso de 5, 4 y 3 estrellas. Además, las cinco categorías de hoteles deberán tener terraza tanto en habitaciones de clientes y de servicio en las de 5, 4 y 3 estrellas.

En relación a los ascensores, se exigen aunque el establecimiento tenga sólo una planta y tienen que cumplir las cinco categorías, en el caso de los hoteles de 5 estrellas los ascensores a partir de la primera planta, en el caso de 4 y 3 estrella los ascensores a partir de la segunda planta, y a partir de tres plantas para los demás categorías.

Además, a los montacargas no se exigen en ningún caso a las dos categorías inferiores (2 y 1 estrellas) y se exige a partir de tres plantas en el caso de 3 estrellas y a partir de dos plantas para las dos categorías superiores.

c) Zona de clientes, todos los hoteles de las cinco categorías deben tener los siguientes: habitaciones individuales, dobles, baños o aseos en habitaciones y salones sociales. La diferencia entre las 5 y 4 estrellas deberán tener habitaciones dobles salón y los hoteles de 5 estrellas disponen de habitaciones de suites con dos o más habitaciones con sus cuartos de baño correspondientes y al menos, un salón.

Los establecimientos con más de 150 habitaciones deberán tener habitaciones para minusválidos en la siguiente proporción:

- Con más de 250 habitaciones: 5 o más habitaciones.
- De 200 a 250 habitaciones: un mínimo de 4.
- De 150 a 200 habitaciones: un mínimo de 3.

Además, las habitaciones con terraza deberán tener una superficie mínima de 4 m^2 para los hoteles de 5 y 4 estrellas y 3,5 m^2 para los hoteles de 3, 2 y 1 estrellas.

d) Servicios generales, con respecto a este apartado en los cinco categoría deberán tener los siguientes: servicios sanitarios generales (independiente para señoras y caballeros), cajas fuertes, dotación de oficio de fregadero, extractores de humo en las cocinas, despensas y bodegas de cocina, solo en el caso de 1 estrellas no tiene la obligación de disponer de oficio de planta.

Respecto a las cajas fuertes individuales, dotación de oficio de teléfono y los cuartos fríos (independientes para carnes y pescados) de las cocinas, solo son obligatorios para los hoteles de 5, 4 y 3 estrellas. Así mismo, el requisito comunes para las cinco categorías, disponer la capacidad suficiente para preparar comidas del 40% de las plazas del comedor, separa la cocina y el comedor de forma que no se comunique los humos y olores y no sobrepasar nunca los 35 ºC de temperatura.

e) Zona de personal, en lo que se refiere requisito mínimos hacen la referencia a las cinco categorías, las siguientes zonas: vestuarios independientes para el personal femenino y

masculino con taquillas o armarios individuales dotadas con perchas, bancos o asientos, y aseos también independientes formados como mínimos de duchas, inodoro y lavabo, así como dormitorios para el personal que pernocte en el hotel, las cuales serán independientes para ambos sexos y su capacidad no podrá ser superior a ocho personal.

Respecto a los moteles, éstos se clasifican, en lo referente a este apartado, en una categoría única debiendo reunir sus habitaciones, como mínimo, las condiciones exigidas para los hoteles de 2 estrellas.

La empresa hotelera, como cualquier otra, es un sistema abierto, con una organización habitualmente lineal, en la que pueden diferenciarse sin dificultad los subsistemas de aprovisionamiento, de producción, comercial, administrativo y financiero. Ahora bien, la empresa hotelera tiene unas características propias y singulares a saber (Mestres Soler, 2003, p. 4):

- Pertenece al sector servicios.
- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Producto contactos permanentes dentro de la empresa entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos estamentos jerárquicos.
- Necesita innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes así como a las aspiraciones legítimas de los empleados y técnica, política y social.
- Es una industria de producción limitada (alojamiento).
- El control de calidad definitivo se produce es post.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta.
- Dentro del concepto hotel podemos distinguir al menos tres tipos de negocios.

a) Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros)

b) Empresa transformadora (cocina y otros)

c) Empresa comercial (bares y otros)

- El producto hotelero tiene carácter "consumible" y "no es almacenable".

- El venta de los servicios de los hoteles (microproductos) tiene unas características propias:

  a) Validez limitada en el tiempo

  b) Rigidez en el espacio

- En el turismo el producto se consume en el lugar de producción.

  En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento.

  Todo ello impone al empresario la preocupación por el futuro, como necesidad de planear la dirección de la empresa en función de los factores internos y externos.

- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla.

- Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

3.2.2.4 La organización de la empresa hotelera

La estructura de la empresa hotelera, se encarga de la identificación de cada una de las actividades a realizar, de su agrupamiento por departamentos, de la asignación a cada grupo de un

administrador o supervisor y de establecer las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical en la compañía.

Torres Sánchez (2008, p. 17) menciona que "la organización hotelera exige una departamentalización para poder distribuir las tareas y planificar el trabajo, ya que un hotel está compuesto por profesionales de muy diversa especialización y por múltiples servicios que deben estar perfectamente sincronizados".

Así mismo, el mismo autor indica que los departamentos básicos de una empresa hotelera diferencian con otras empresas industriales y/o servicios, como es los departamentos de pisos y el de alimentación y bebida como punto de partida. Efectivamente, muchos hoteles de grandes dimensiones tienen un directo de alojamiento y otro de alimentación y bebida. Puesto que las grandes empresas hoteleras están compuestos con una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades de las diversas especializaciones.

Existen múltiples tipos de estructuras organizativas pues se producen casi infinitas formas de disponer y relacionar tanto a estas personas como las unidades y/o departamentos organizativos que componen dicha organización. Por ello, ninguna estructura organizacional se repite en el mundo de las empresas hoteleras, pues cada organización tiene sus propias características y sus propias idiosincrasias a la hora de estructurar el diseño organizacional.

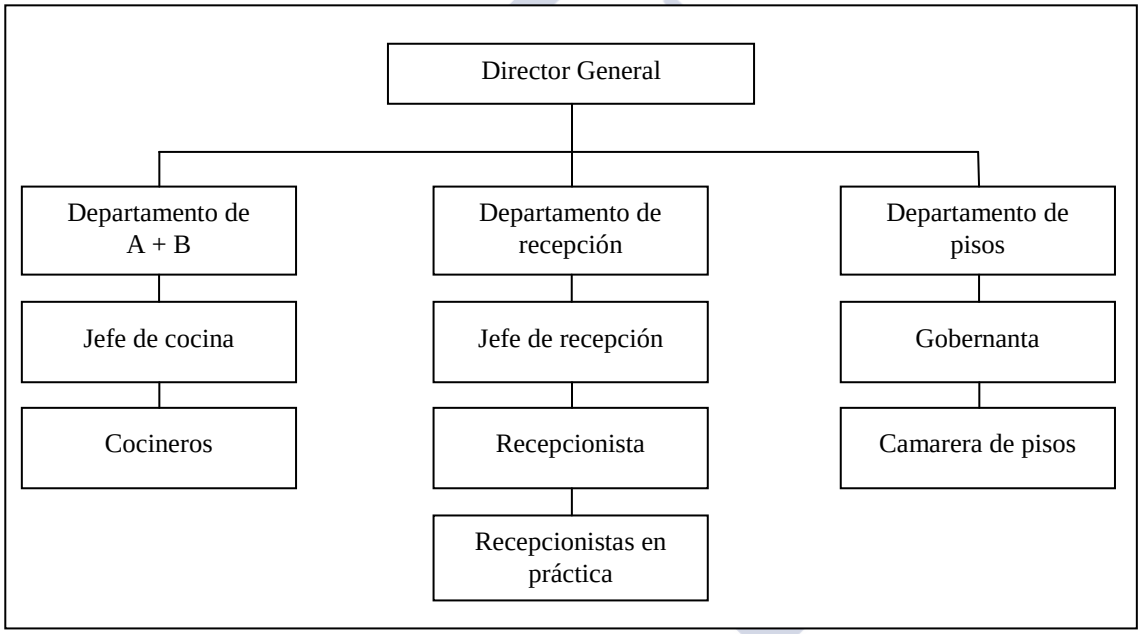
Navarro Ureña (2008, p. 3) indica que la organización es como "disponer de algo de forma ordenada para conseguir un fin determinado". De ello, la organización para cada uno de los hoteles es indistinta y podemos deducir el trabajo entre sus departamentos para conseguir una prestación de servicios más eficientes. Así mismo, la organización de cada establecimiento está supeditado por diferentes factores: ubicación del hotel, categoría, cantidad y tipo de habitaciones, servicios que oferta y perfiles económicos, psicológicos y sociales de los clientes.

Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2008, p. 116) proponen la existencia de cinco tipos distintos de estructuras organizativas y, al considerarlas como vehículos que utilizan las organización para funcionamiento. Así mismo, agrupa los distintos tipos de estructuras organizativas en cinco categorías: estructuras adhocráticas, estructuras lineales y funcionales

(estructura lineal, estructuras funcionales y estructuras líneo-funcionales), estructuras divisionales, estructuras matriciales y colegiales (estructuras matriciales y estructuras organizativas hoteleras colegiales.

En concreto, una estructura organizacional del sector hotelero existen para los hoteles que pertenecen a una cadena hotelera y como también existen estructuras organizacionales tradicionales con sus departamento y/o unidades básicos para su funcionamiento de estas empresas hoteleras. Las empresas hoteleras presentan una estructura organizativa con más frecuencia para los hoteles independientes o individuales, es el siguiente:

Figura 3.6. *Organización de una empresa hotelera*



Fuente: Adaptado de Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2008, p. 139).

Martín Rojo (2000, p. 305) indica que la función de organización de hoteles se encarga de identificas las actividades que realiza y agrupa por departamentos y establece el esquela formal de relaciones, comunicaciones necesarias en forma horizontal y vertical. Así mismo, indica este mismo autor que los departamentos están compuestos por empleados y agrupa de la siguiente manera:

- **Departamento comercial:** director comercial, personal administrativo y en ocasiones técnicos o expertos en publicidad y relaciones públicas, además del director. Así mismo, se encarga de elaborar las estrategias comerciales de la empresa.

- **Departamento de administración:** jefe de administración, que en ocasiones realiza también las funciones propias del jefe de personal, contables y personal administrativo. Además, este departamento recibe, clasifica, ordena y registra la información correspondiente a las operaciones básicas que se llevan a cabo en el hotel.

- **Conserjería:** jefe de conserjería, conserjes, botones, porteros de accesos y de aparcamiento. Esta unidad es el encargado de dirigir, supervisar y planificar las tareas del departamento.

- **Recepción:** jefe de recepción, recepcionistas, telefonistas, cajero. Es encargado de reservación y recepción, ofrece el servicio telefónico y efectúa los cobros a los clientes.

- **Pisos:** gobernanta, subgobernanta, camareras de pisos.

- **Economato y bodega:** jefe de compras, ayudantes de economato y bodega. Es encarga de realizar las necesidades de mercancías y materiales de acuerdo con las demandas de las diferentes áreas de la empresa.

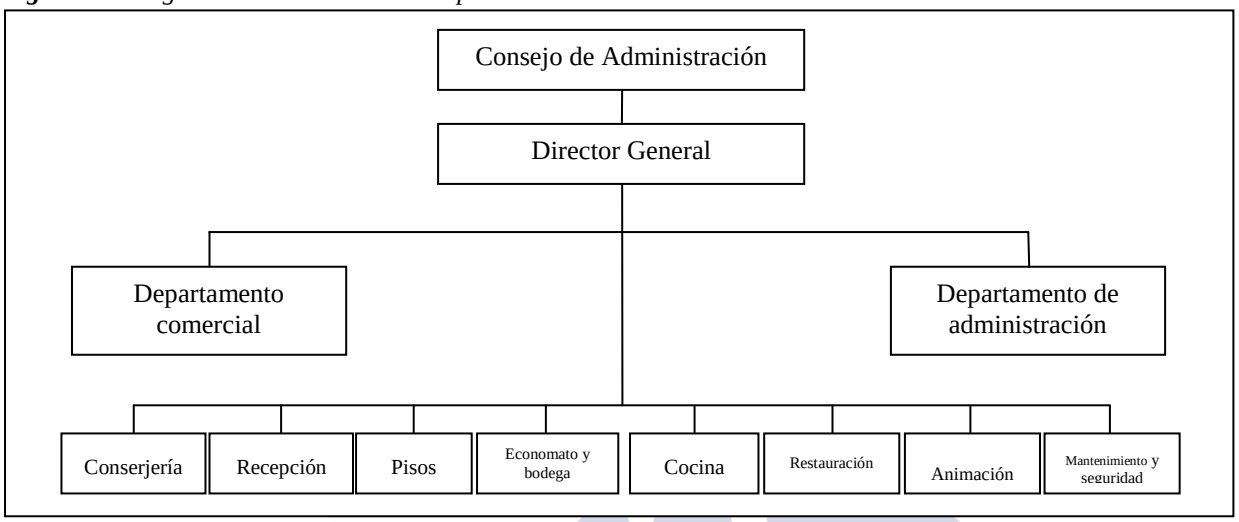
- **Cocina:** jefe de cocina, cocineros, ayudantes de cocina, pinches de cocina, reposteros, cafeteros, marmitones (se encargan de la limpieza y funcionamiento de la maquinaria de la cocina). Esta unidad está a cargo de llevar a cabo la preparación de platillos y repostería.

- **Restaurante:** maître o jefe de sala, camareros, ayudantes de camarero, somelier, barman. En este departamento el control de los artículos del consumo del hotel.

- **Animación:** jefe de animación, monitores y personal técnico especializado en las distintas materias. Así mismo, es encargado de desarrollar actividades de publicidad de promoción de venta y mercadeo, con el fin de crear y mantener la buena imagen del hotel.

- **Mantenimiento y seguridad:** jefe de mantenimiento, electricistas, fontaneros, jardineros, etc. Se encarga del buen funcionamiento de las instalaciones internas y externas del hotel, tales como (electricidad, aire acondicionado, refrigeración, reparaciones y mantenimiento del edificio).

Figura 3.7. *Organización de un hotel independiente*

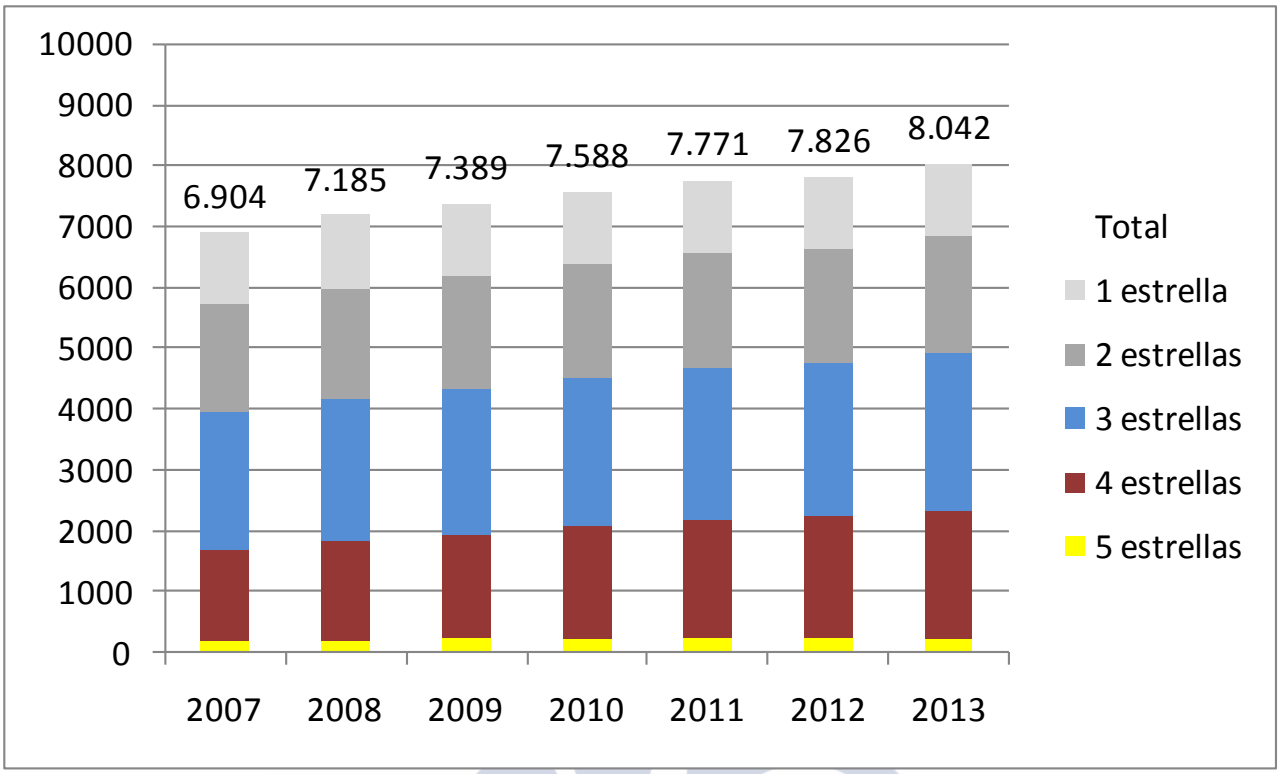


Fuente: Adaptado de Martín Rojo (2000, p. 306).

3.2.2.5 La oferta hotelera en España y Galicia

Como ya hemos dicho, en España, la importancia del sector hotelero es relevante, pues el sector turismo tiene una participación en torno al 1% de la producción total española de forma directa y su impacto total es muy superior, ya que impulsa a otras actividades en forma directa o indirectamente. Según el Instituto Nacional de Estadística INE (2013), la cifra de establecimientos hoteleros desde el año 2007 al 2013 asciende de 6.904 a 8.042 hoteles de estrella de oro, considerando las cinco categorías, lo que supone un incremento del 14.14% en el número de establecimientos.

Figura 3.8. *Evolución del número de establecimientos hoteleros en España según el número de estrellas (2007-2013)*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b). Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

Además, se analizaron los datos por plazas hoteleras y categorías hoteleras según que muestra en la siguiente tabla, como se observa la evolución que experimentan el número de plazas establecimientos hoteleros en las cinco categorías de 85,98% a 92,34% del total de 2007 a 2013.

En caso de los hoteles de cinco estrellas, son 188 hoteles que ofertan 64.684 plazas en 2007 y crecen hasta ser 256 hoteles y una oferta de plazas de 79.842 en 2013, lo que supone un incremento del 26,55% de los hoteles y 18,99% en la oferta de plazas hoteleras. En el caso de los hoteles de cuatro estrellas aumentaron en un 27,63% los establecimientos y en un 26,15% la oferta de plazas. En el caso de hoteles de tres estrellas aumentaron el 12,71% los establecimientos hoteleros y el 4,66% la oferta de plazas. En el caso de hoteles de dos estrellas, pese aumentar el número de hoteles en un 6,95%, la oferta de plaza sólo aumenta en 2,13%. Finalmente, en el caso de los de una estrella, el número de hoteles aumenta ligeramente (un 2,50%) y la oferta de plazas baja en un 5,56%.

Tabla 3.10. *Evolución del número de establecimientos hoteleros y plazas por categorías (2007-2013)*

Año		Hoteles: estrella de oro					SUB TOTAL	Hostales: estrella de plata		TOTAL
		Cinco	Cuatro	Tres	Dos	Uno		Tres y dos	Uno	
	Núm. Estab.	188	1.511	2.268	1.777	1.161	6.904	2.863	4.461	**14.228**
2007	Núm. Plazas	64.684	466.197	417.870	115.457	51.569	1.115.775	91.949	89.924	**1.297.649**
	% de plazas	4,98%	35,93%	32,20%	8,90%	3,97%	**85,98%**	7,09%	6,93%	**100%**
	Núm. Estab.	208	1.617	2.342	1.830	1.189	7.185	2.972	4.538	**14.695**
2008	Núm. Plazas	69.467	495.361	419.039	118.308	52.097	1.154.272	94.532	91.635	**1.340.439**
	% de plazas	5,18%	36,96%	31,26%	8,83%	3,89%	86,11%	7,05%	6,84%	**100%**
	Núm. Estab.	222	1.719	2.397	1.849	1.203	7.389	3.000	4.436	**14.824**
2009	Núm. Plazas	75.214	518.736	418.023	116.382	52.100	1.180.454	93.345	90.135	**1.363.935**
	% de plazas	5,51%	38,03%	30,65%	8,53%	3,82%	86,55%	6,84%	6,61%	**100%**
	Núm. Estab.	238	1.830	2.466	1.860	1.194	7.588	3.033	4.217	**14.837**
2010	Núm. Plazas	79.647	547.332	424.473	116.036	52.080	1.219.568	94.292	85.040	**1.398.900**
	% de plazas	5,69%	39,13%	30,34%	8,29%	3,72%	87,18%	6,74%	6,08%	**100%**
	Núm. Estab.	251	1.929	2.514	1.889	1.189	7.771	3.079	4.132	**14.982**
2011	Núm. Plazas	81.104	571.430	425.825	117.534	51.050	1.246.943	94.307	84.268	**1.425.518**
	% de plazas	5,69%	40,09%	29,87%	8,24%	3,58%	87,47%	6,62%	5,91%	**100%**
	Núm. Estab.	256	1.986	2.506	1.890	1.188	7.826	3.077	4.093	**14.996**
2012	Núm. Plazas	81.681	589.135	417.412	116.708	49.185	1.254.121	93.820	84.642	**1.432.582**
	% de plazas	5,73%	41,33%	29,28%	8,19%	3,45%	87,98%	6,58%	5,94%	**100%**
	Núm. Estab.	256	2.088	2.598	1.909	1.190	8.042	3.077	4.019	**15.137**
2013	Núm. Plazas	79.842	631.286	438.310	117.964	48.853	1.316.256	93.952	86.632	**1.496.840**
	% de plazas	5,60%	44,28%	30,75%	8,28%	3,43%	**92,34%**	6,59%	6,08%	**100%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En España, según el Real Decreto 1643/1983 publicado en el BOE de 15 de junio, los hoteles y los hoteles-apartamentos se dividen en cinco categorías, identificados por estrellas, de acuerdo en su artículo 3º. La solicitud de apertura de los establecimientos hoteleros deberán precisar la modalidad y categoría al que pertenece, para que de esta forma cumpla con las normas técnicas mínimas agrupadas en cinco apartados: instalaciones, comunicaciones, zona de clientes, servicios generales y zona de personal, las cuales están establecidas en el Real Decreto en su Anexo 2.

La *Tabla 3.11*, muestra el número de total de establecimientos hoteleros. Según la encuesta de ocupación en alojamiento turístico del INE en España, a principios del año 2013 existían un total de 15.137 hoteles y establecimientos asimilados, de los cuales un 53,68% pertenecían a la categoría de hoteles y el resto a hostales y pensiones. Este conjunto ofertaba al público un total aproximado de 1,5 millones de plazas, de las cuales el 92,34% pertenecía a los hoteles. En concreto, el número de plazas por establecimientos es de 1.316.256 de los establecimientos hoteles en uno a cinco estrellas y 180.584 son hostales y pensiones. Así mismo, el 75,03% de las plazas hoteleras pertenecen a hoteles de 3 y 4 estrellas de oro.

Tabla 3.11. *Establecimientos y plazas por categorías hoteleras de España 2013*

Tipo de establecimientos	Categorías	Establecimientos		Plazas		Personal empleado		Tasa de variación interanual
		Número	%	Número	%	Número	%	
HOTELES: estrellas oro	5 *****	256	1,71%	79.842	5,60%	23.008	11,93%	1,2
	4 ****	2.088	13,93%	631.286	44,28%	90.402	46,87%	-0,1
	3 ***	2.598	17,34%	438.310	30,75%	50.335	26,10%	-1,5
	2 **	1.909	12,74%	117.964	8,28%	10.044	5,21%	-1,2
	1 *	1.190	7,95%	48.853	3,43%	4.029	2,09%	0,8
	Total hoteles	**8.042**	**53,68%**	**1.316.256**	**92,34%**	**177.819**	**92,19%**	
HOSTALES: estrellas plata	3*** y 2**	3.077	20,54%	93.952	6,59%	7.215	3,74%	-3,2
	1 *	4.019	26,82%	86.632	6,08%	6.025	3,12%	1,0
	Total hostales	**7.019**	**47,36%**	**180.584**	**12,67%**	**13.239**	**6,86%**	
Total establecimientos		**15.137**	**100%**	**1.496.840**	**100%**	**191.058**	**100%**	**-03**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.12*, muestra la distribución de los establecimientos y número de plazas estimadas por comunidades autónomas. El tamaño medio de los hoteles (obtenido dividiendo el número de plazas entre el número de establecimientos), varía significativamente de unas comunidades autónomas a otras: en la Comunidad Autónoma de Galicia tiene una media de 41 plazas por establecimiento; las Islas Canarias tienen una media de 441 plazas por establecimiento; las Islas Baleares tienen una media de 259 plazas por establecimiento y el promedio total en España es de 99 plazas por establecimiento.

Con respecto al número de establecimientos en cada comunidad autónoma, el 15,97% de los establecimientos están ubicados en Andalucía, en segundo lugar, con el 14,37% de los establecimientos, está Cataluña, y Galicia ocupa el tercer lugar, con el 10,32%.

En relación al número de plazas, muestra que el primer lugar lo ocupa Andalucía con un 17,02% de las plazas, seguida de las comunidades autónomas Cataluña y Canarias con un 16,43% y 15,02% de las plazas respectivamente, mientras ocupan en seguida las comunidades autónomas: Baleares, Valencia, Madrid, Galicia y Castilla León con un 14,76%; 8,29%; 7,04%; 4,24 y 4,01% de número de plazas respectivamente. Enfatizamos el hecho de que más del 75% de las plazas se concentran en seis comunidades autónomas: Andalucía, Cataluña, Islas Canarias, Islas Baleares, Valencia y Madrid y que Galicia, tercera en número de establecimientos desciende al séptimo lugar en cuanto al número de plazas ofertadas.

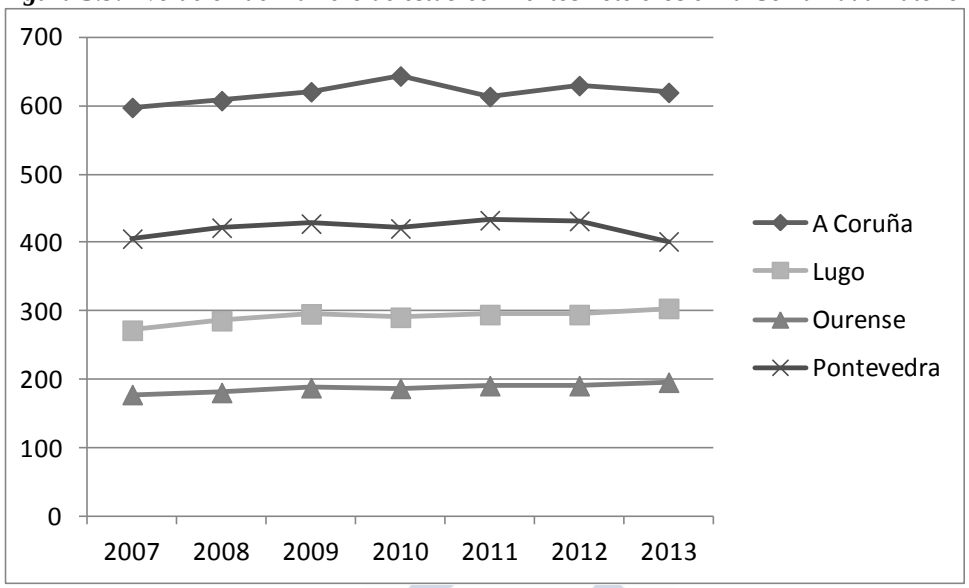
Tabla 3.12. *Distribución de los establecimientos y número de plazas establecidas por comunidades autónomas 2013*

Comunidades Autónomas	Número de establecimientos abiertos estimados		Número de plazas estimadas		Grado de ocupación por habitaciones	Personal empleado		Media
	Número	%	Número	%	%	Número	%	
Andalucía	2.418	15,97%	254.697	17,02%	53,35	30.359	15,89%	105
Aragón	778	5,14%	37.881	2,53%	32,64	3.634	1,90%	49
Asturias, Principado de	555	3,67%	24.189	1,62%	35,61	2.525	1,32%	44
Balears, Illes	851	5,62%	220.873	14,76%	70,54	29.706	15,55%	259
Canarias	511	3,37%	224.895	15,02%	75,84	37.569	19,66%	441
Cantabria	351	2,32%	17.108	1,14%	39,52	2.067	1,08%	49
Castilla y León	1.383	9,13%	60.011	4,01%	33,75	6.675	3,49%	43
Castilla - La Mancha	811	5,36%	33.925	2,27%	27,13	2.922	1,53%	42
Cataluña	2.175	14,37%	245.994	16,43%	60,06	30.424	15,92%	113
Comunitat Valenciana	1.017	6,72%	124.043	8,29%	57,83	13.924	7,29%	122
Extremadura	440	2,72%	19.884	1,33%	31,27	2.266	1,19%	45
Galicia	**1.562**	**10,32%**	**63.460**	**4,24%**	**33,74**	**6.570**	**3,44%**	**41**
Comunidad de Madrid	1.154	7,62%	105.329	7,04%	55,63	13.838	7,24%	91
Murcia, Región de	180	1,19%	17.909	1,20%	44,35	2.139	1,12%	100
Navarra, Comunidad Foral de	278	1,84%	12.373	0,83%	38,94	1.389	0,73%	44
País Vasco	513	3,39%	26.682	1,78%	55,35	3.994	2,09%	52
Rioja, La	137	0,90%	5.917	0,40%	47,44	787	0,41%	43
Ceuta y Melilla	24	0,16%	1.672	0,11%	104,12	271	0,14%	70
Total	**15.137**	**100%**	**1.496.841**	**100%**	**57,26**	**191.058**	**100%**	**99**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Figura 3.9* y la Tabla 3.13 presentamos la evolución de los establecimientos hoteleros y de las plazas ofertadas, en la Comunidad Autónoma de Galicia. En el número de establecimientos hoteleros lo más relevante es el significativo descenso producido entre 2012 y 2013 en Pontevedra, 30 establecimientos menos, que suponen 933 plazas menos. Ahora bien, si consideramos el período completo (2007 – 2013) las variaciones en el número de establecimientos son positivas en A Coruña (+3.68%), Lugo (+11.76%) y Ourense (+10.11%), siendo Pontevedra la única que arroja un saldo negativo (-0.99%). Respecto al número de plazas, se produjo un incremento en todas las provincias: A Coruña (+5.89%), Lugo (+14.38%) y Ourense (+5.77%) y Pontevedra (+0.42%).

Figura 3.9. *Evolución del número de establecimientos hoteleros en la Comunidad Autónoma de Galicia (2007- 2013)*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

Tabla 3.13. *Evolución del número de hoteles y plazas de la comunidad autónoma Galicia 2007 a 2013*

Año		A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	TOTAL
2007	Núm. Estab.	598	272	178	406	1.454
	Núm. Plazas	23.548	8.166	5.930	21.183	58.828
	% de plazas	40,03%	13,88%	10,08%	36,01%	100,00%
2008	Núm. Estab.	608	286	181	422	1.497
	Núm. Plazas	24.122	8.656	6.069	21.799	60.646
	% de plazas	39,78%	14,27%	10,01%	35,94%	100,00%
2009	Núm. Estab.	621	296	188	428	1.533
	Núm. Plazas	24.910	8.947	6.262	22.275	62.394
	% de plazas	39,92%	14,34%	10,04%	35,70%	100,00%
2010	Núm. Estab.	644	291	187	421	1.543
	Núm. Plazas	25.433	9.001	6.188	22.079	62.701
	% de plazas	40,56%	14,36%	9,87%	35,21%	100,00%
2011	Núm. Estab.	614	295	191	433	1.533
	Núm. Plazas	24.936	9.156	6.216	22.237	62.545
	% de plazas	39,87%	14,64%	9,94%	35,55%	100,00%
2012	Núm. Estab.	630	295	191	432	1.548
	Núm. Plazas	25.613	9.158	6.180	22.204	63.155
	% de plazas	40,56%	14,50%	9,79%	35,16%	100,00%
2013	Núm. Estab.	620	304	196	402	1523
	Núm. Plazas	24.935	9.340	6.272	21.271	61.818
	% de plazas	40,34%	15,11%	10,15%	31,58%	100,00%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.14*, presentamos la distribución de los establecimientos y el número de plazas hoteleras de la comunidad autónoma Galicia. En la última columna se muestra el número medio de plazas por establecimiento hotelero: en Pontevedra y A Coruña tienen una media de 53 y 40

mientras que en Lugo y Ourense tienen una media de 31 y 32 número de plazas por establecimiento, respectivamente.

Del mismo modo, el número de plazas estimadas en la comunidad autónoma Galicia, el primer lugar lo ocupa la provincia de A Coruña con un 39,97% de las plazas, en segundo lugar, la provincia de Pontevedra con un 35,02% de las plazas, en tercer lugar, la provincia de Lugo con un 15,02% de las plazas y finalmente, la provincia de Ourense tiene el 9,99% restante. Resumiendo, aproximadamente el 75% de las plazas están concentrados en las provincias de A Coruña y Pontevedra, esto es, en la franja atlántica de Galicia.

Tabla 3.14. *Distribución de los establecimientos y número de plazas de la comunidad autónoma Galicia (2013)*

Comunidad Autónoma Galicia	Número de establecimientos abiertos estimados		Número de plazas estimadas		Grado de ocupación por habitaciones	Personal empleado		Media
	Número	%	Número	%	%	Número	%	
A Coruña	636	40,71%	25.365	39,97%	37,73	2.410	36,68%	40
Lugo	312	19,96%	9.532	15,02%	28,92	905	13,77%	31
Ourense	197	12,62%	6.338	9,99%	25,54	634	9,64%	32
Pontevedra	418	26,73%	22.224	35,02%	33,38	2.621	39,90%	53
Total	**1.562**	**100%**	**63.460**	**100%**	**33,74**	**6.570**	**100%**	**41**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

Por otra parte, el sector hotelero concentra más personal en la provincia de Pontevedra, donde existe un claro predomino de las "Rías Baixas", que concentran la actividad intensiva de trabajo. La oferta hotelera en esta zona es, sobre todo, de establecimientos de menor dimensión, con actividades estacionales. Mientras en las provincias Lugo y Ourense, la oferta hotelera es reducida pues, aunque existen zonas turísticas muy atractivas, la afluencia turística es mucho menor.

En la *Tabla 3.15* y en la *Figura 3.10*, se muestra la distribución de los hoteles (esto es, sin considerar los hostales y pensiones), por categorías y provincias en la Comunidad Autónoma de Galicia, de los años 2010 y 2011. El IGE (Instituto Gallego de Estadística) presenta 855 hoteles de diferentes categorías repartidos en las cuatro provincias que ofertan un total de 55.044 plazas. De los cuales, 259 hoteles corresponden a la provincia de A Coruña, 121 hoteles a la provincia de Lugo, 88 hoteles a la provincia de Ourense y 407 hoteles a la provincia de Pontevedra.

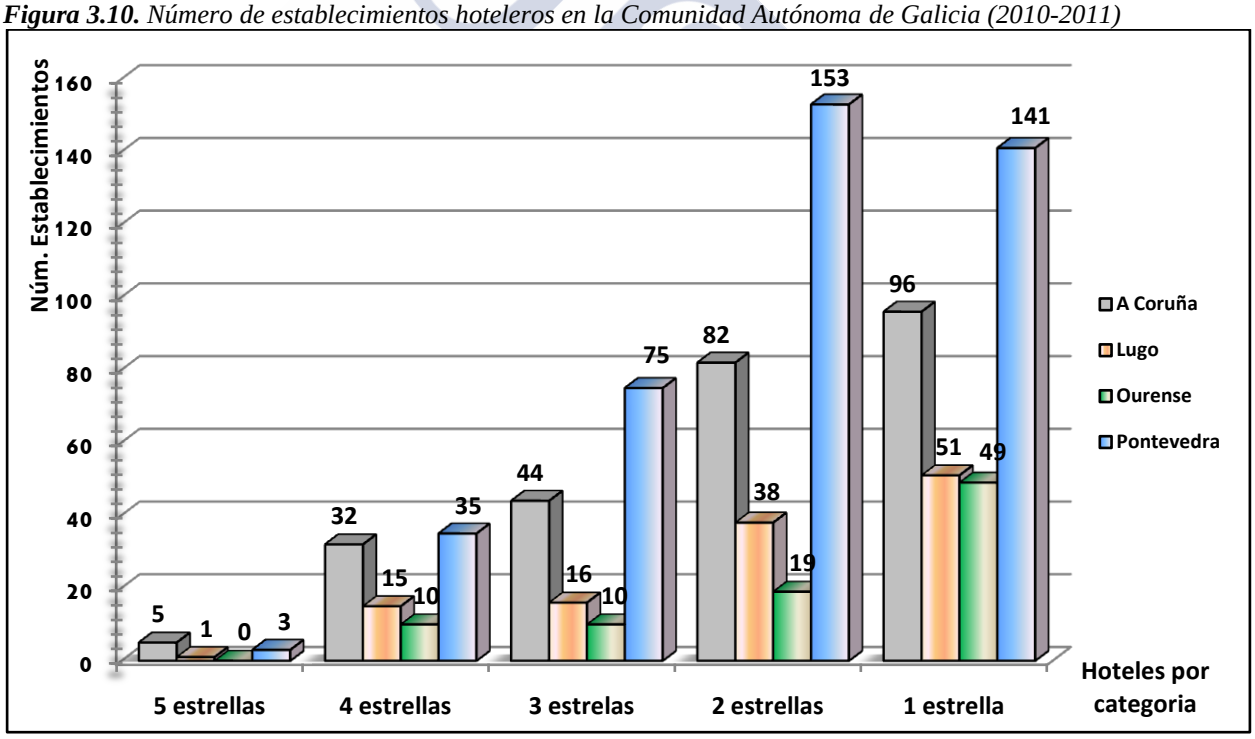
La provincia que alberga más establecimientos hoteleros es la provincia de Pontevedra, seguida de A Coruña. Las provincias de Lugo y Ourense tienen un número muy inferior de dichos establecimientos. La categoría de hotel que es más predomina es la de una estrella y la oferta disminuye a medida que aumenta de categoría. Las únicas provincias en las que existen establecimientos de 5 estrellas son A Coruña y Pontevedra.

Tabla 3.15. *Distribución porcentual de los hoteles por categoría y provincia, Galicia (2010 y 2011)*

Galicia	A Coruña		Lugo		Ourense		Pontevedra		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
5 estrellas	2,00	1,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,74	0,74	0,94
4 estrellas	13,20	12,36	12,07	12,40	11,49	11,36	8,46	8,60	8,60	10,64
3 estrellas	16,40	16,99	13,79	13,22	11,49	11,36	18,41	18,43	18,43	16,49
2 estrellas	32,00	31,66	28,45	31,40	21,84	21,59	36,57	37,59	37,59	32,63
1 estrella	36,40	37,07	45,69	42,15	55,17	55,68	35,82	34,64	34,64	39,30

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012), Dirección General para el Turismo.

Figura 3.10. *Número de establecimientos hoteleros en la Comunidad Autónoma de Galicia (2010-2011)*



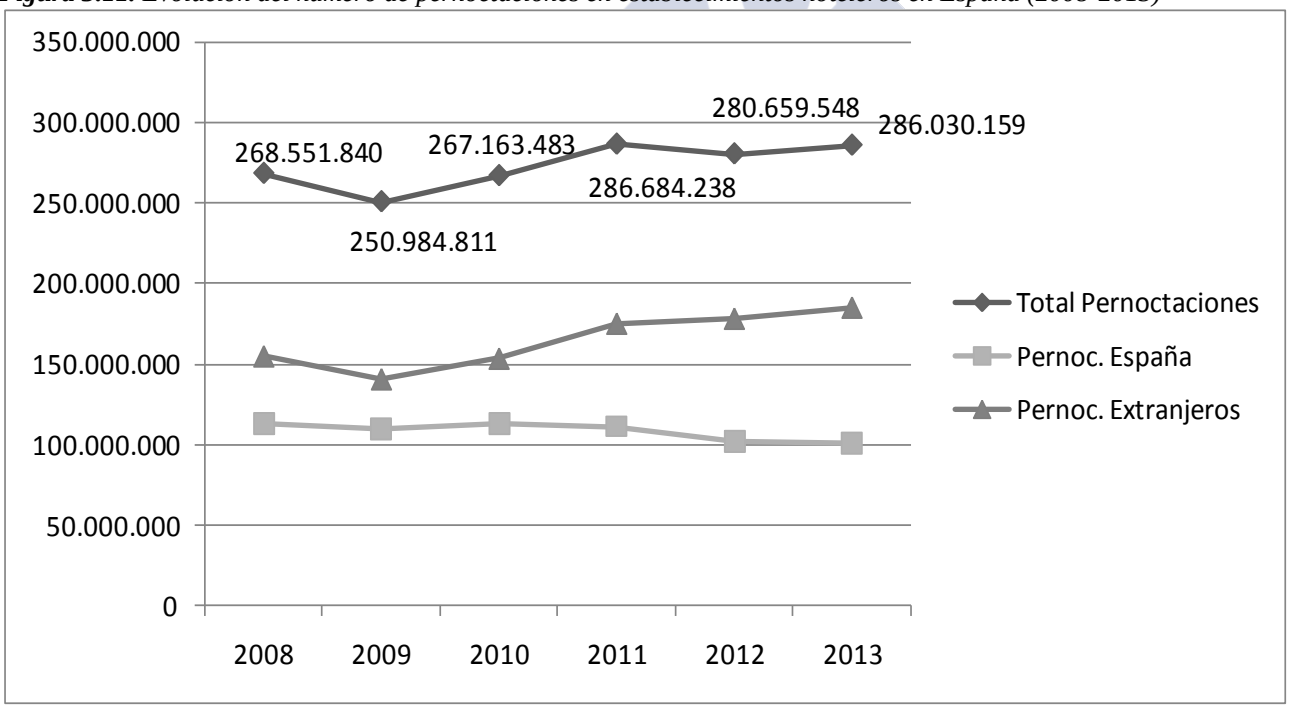
Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012), Dirección General para el Turismo.

3.2.2.6 La demanda hotelera en España y Galicia

Mediante los datos de la Encuesta de ocupación en alojamiento turísticos (Instituto Nacional de Estadística, 2012), hemos representado las principales características de la demanda de establecimientos hoteleros en España y en la comunidad autónoma de Galicia.

Durante el año 2013 en España se realizan un total de 286.030.159 pernoctaciones en hoteles y hostales, lo que supone un aumento del 6,5% con respecto al año 2008 donde realizaron un total de 268.551.840 pernoctaciones. Estos datos, que se muestran en la *Figura 3.11*, expresan una variación en las pernoctaciones positiva a partir de 2009, gracias a las pernoctaciones de viajeros internacionales, pues se puede apreciar un decremento continuado hasta el 2013 de las pernoctaciones por parte de los turistas españoles, presumiblemente a consecuencia de la situación económica del país.

Figura 3.11. *Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en España (2008-2013)*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.16*, se muestran las magnitudes de las pernoctaciones en los establecimientos hoteleros en España, tanto el total de pernoctaciones de residentes españoles como los de los turistas

extranjeros. Del mismo modo, se presenta el total viajeros clasificados en españoles y extranjeros y las tasas de variaciones interanuales tanto de viajeros como de pernoctaciones, entre los años 2008 a 2013.

Tabla 3.16. *Magnitudes de las pernoctaciones en los establecimientos hoteleros en España (2008-2013)*

VARIABLES	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total Pernoctaciones	**268.551.840**	**250.984.811**	**267.163.483**	**286.684.238**	**280.659.548**	**286.030.159**
Pernoc. Españoles	113.188.292	109.756.873	113.236.290	111.184.838	102.101.248	100.633.926
Pernoc. Extranjeros	155.363.549	141.227.938	153.927.190	175.499.402	178.558.300	185.396.233
Total Viajeros	**82.998.877**	**77.140.316**	**81.888.870**	**85.418.676**	**82.962.481**	**83.820.919**
Viajeros Españoles	47.241.158	45.138.082	46.233.330	45.738.654	43.025.752	42.569.374
Viajeros Extranjeros	35.757.720	32.002.235	35.655.542	39.680.023	39.936.728	41.251.545
Tasas de variación interanual de viajeros y pernoctaciones (%)						
Total Viajeros		**-7,06**	**6,16**	**4,31**	**-2,88**	**1,03**
Residentes en España		-4,45	2,43	-1,07	-5,94	-1,06
Residentes en el extranjero		-10,50	11,42	11,29	0,65	3,29
Total Pernoctaciones		**-6,54**	**6,45**	**7,31**	**-2,10**	**1,91**
Residentes en España		-3,03	3,17	-1,81	-8,17	-1,44
Residentes en el extranjero		-9,10	8,99	14,01	1,74	3,83

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.17*, se muestra el número viajeros, las pernoctaciones y el promedio de la estancia media de los clientes en los establecimientos hoteleros. En 2008, 82.998.878 personas pernoctaron en diferentes establecimientos hoteleros, mientras en el año 2013 se alcanzó la cifra de 83.820.919 viajeros, la cual fue un incremento ligero de 1,0%, y en las pernoctaciones eran 268.551.840 en 2008 y fueron 286.030.159 en 2013, lo que supone un aumento del 6,5%.

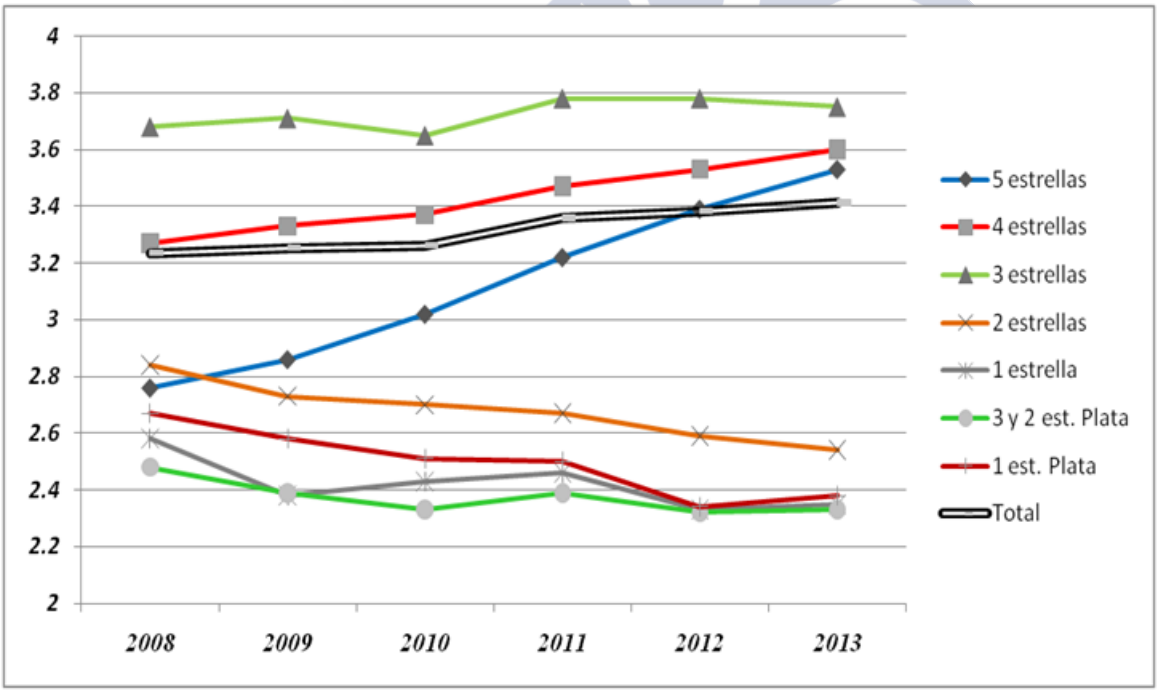
Considerando la demanda hotelera por categorías, se puede observar una disminución ligera de la estancia media de 2,58 a 2,35 del año 2008 al 2013 en el caso de los establecimientos de una estrella. De la misma forma, la variación en la categoría de 2 estrellas es de 2,84 a 2,54. En cambio, en la categorías de 3 aumenta de 3,68 a 3,75 y en la de cuatro estrellas pasa de 3,27 a 3,6. Estos aumentos son especialmente significativos porque corresponden a los establecimientos más demandados. La pernoctación media en los establecimientos de cinco estrellas también aumentó, en este caso de 2,76 a 3,53. En resumen, La pernoctación media sube en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas y baja en los demás, aunque el efecto conjunto, por ser aquéllos los más demandados, supone un ligero aumento, como puede verse en la Figura 3.12.

Tabla 3.17. *Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media por categoría de los hoteles y hostales (2008-2013)*

		AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hoteles: Estrellas oro	5 *****	Viajeros	4.325.725	4.216.253	4.715.041	4.870.061	4.633.001	4.533.344
		Pernoctaciones	11.955.425	12.073.729	14.243.609	15.671.047	15.689.891	15.997.419
		Estac. Media	2,76	2,86	3,02	3,22	3,39	3,53
	4 ****	Viajeros	33.476.451	31.960.442	34.825.424	37.392.836	36.964.815	38.133.172
		Pernoctaciones	109.622.232	106.587.627	117.347.036	129.583.303	130.639.131	137.217.717
		Estac. Media	3,27	3,33	3,37	3,47	3,53	3,60
	3 ***	Viajeros	26.124.116	24.079.125	25.367.300	25,977,159	24.985.148	24.893.753
		Pernoctaciones	96.061.586	89.214.499	92.705.183	98,100,499	94.503.025	93.325.187
		Estac. Media	3,68	3,71	3,65	3.78	3,78	3,75
	2 **	Viajeros	7.202.932	6.331.715	6.522.889	6.706.895	6.492.847	6.495.016
		Pernoctaciones	20.428.105	17.285.904	17.628.307	17.933.742	16.784.908	16.520.812
		Estac. Media	2,84	2,73	2,70	2,67	2,59	2,54
	1 *	Viajeros	2.787.625	2.565.219	2.577.984	2.481.733	2.376.395	2.344.791
		Pernoctaciones	7.204.354	6.093.398	6.257.246	6.094.809	5.548.230	5.510.931
		Estac. Media	2,58	2,38	2,43	2,46	2,33	2,35
Hostales: Estrellas plata	3 y 2	Viajeros	5.081.525	4.475.529	4.470.857	4.361.568	4.053.044	3.964.227
		Pernoctaciones	12.605.825	10.674.625	10.438.358	10.434.203	9.405.050	9.231.437
		Estac. Media	2,48	2,39	2,33	2,39	2,32	2,33
	1	Viajeros	4.000.504	3.512.034	3.409.377	3.576.724	3.457.230	3.456.616
		Pernoctaciones	10.674.313	9.055.029	8.543.741	8.943.657	8.089.313	8.226.656
		Estac. Media	2,67	2,58	2,51	2,50	2,34	2,38
TOTALES		Total Viajeros	82.998.878	77.140.317	81.888.872	85.366.976	82.962.480	83.820.919
		Total Pernoctac.	268.551.840	250.984.811	267.163.480	286.761.260	280.659.548	286.030.159
		Estac. Media	3,24	3,25	3,26	3,36	3,38	3,41

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

Figura 3.12. *Evolución de la estancia media (en días) por categoría de hoteles (2008-2013)*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.18* se muestra el número de viajeros, pernoctaciones y estancia media de acuerdo a las categorías de los establecimientos hoteleros según los datos obtenidos del INE (2013b), en concreto de la encuesta de ocupación en alojamientos turísticos. Se observa que siguen disminuyendo ligeramente en lo que se refiere a turistas nacionales, mientras que continúa el ascenso del número de viajeros internacionales y de sus pernoctaciones.

Tabla 3.18. *Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento hoteleros de España 2013*

Categoría		Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
		Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residente en el extranjero	Total	
HOTELES: Estrellas oro	5 *****	1.569.838	2.963.506	4.533.344	3.576.202	12.421.217	15.997.419	3,53
	4 ****	18.509.609	19.623.563	38.133.172	44.180.037	93.037.680	137.217.717	3,60
	3 ***	12.468.076	12.425.677	24.893.753	31.661.434	61.663.753	93.325.187	3,75
	2 **	4.106.681	2.388.335	6.495.016	8.709.646	7.811.166	16.520.812	2,54
	1 *	1.492.337	852.454	2.344.791	3.066.729	2.444.,202	5.510.931	2,35
HOSTALES: Estrellas plata	3*** y 2 **	2.559.968	1.404.259	3.964.227	5.100.321	4.131.,116	9.231.437	2,33
	1 *	1.862.865	1.593.751	3.456.616	4.339.557	3.887.099	8.226.,656	2,38
TOTAL		**42.569.374**	**41.251.545**	**83.820.919**	**100.633.926**	**185.396.233**	**286.030.159**	**3,41**
Tasa interanual		-1,06	-3,29	1,03	-1,44	3,83	1,91	0,87

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.19*, presentamos la distribución de los viajeros, pernoctaciones y estancia media, por comunidades autónomas del año 2013. De la demanda de 286.030.159 pernoctaciones de los 83.820.919 viajeros que se dirigieron a las diversas comunidades autónomas, 6.761.683 ocasionadas por 3.374.158 viajeros, se materializaron en las diversas provincias de Galicia, con una estancia media de 2 días.

Tabla 3.19. *Distribución de los viajeros, pernoctaciones, estancia media por comunidades autónomas del año 2013*

Comunidades Autónomas	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	
Andalucía	8.611.659	6.332.452	14.944.111	21.766.779	21.295.153	43.061.932	2,88
Aragón	1.680.966	398.863	2.079.829	3.331.255	701.546	4.032.,801	1,94
Asturias, Principado de	1.219.652	188.385	1.,408.037	2.489.118	355.119	2.844.237	2,02
Balears, Illes	1.128.001	7.435.403	8.563.404	4.516.188	49.889.347	54.405.535	6,35
Canarias	1.890.386	6.043.685	7.934.071	8.388.830	50.931.137	59.319.967	7,48
Cantabria	833.642	201.437	1.035.079	1.919.389	397.329	2.316.718	2,24
Castilla y León	3.138.176	891.493	4.029.669	5.287.582	1.275.358	6.562.940	1,63
Castilla-La Mancha	1.440.084	303.400	1.743.484	2.450.183	482.905	2.933.088	1,68
Cataluña	5.951.139	10.256.552	16.207.691	13.075.176	36.220.,279	49.295.455	3,04
Comunitat Valenciana	4.497.032	2.685.692	7.182.724	14.502.973	10.329.617	24.832.590	3,46
Extremadura	988.243	178.977	1.167.220	1.719.852	276.329	1.996.181	1,71
Galicia	2.545.252	828.906	3.374.158	5.344.170	1.417.513	6.761.683	2,00
Comunidad de Madrid	5.156.440	4.044.312	9.200.752	8.801.949	8.974.780	17.776.729	1,93
Murcia, Región de	863.110	194.284	1.057.394	2.118.347	534.422	2.652.769	2,51
Navarra, Comunidad	616.972	222.300	839.272	1.175.342	346.653	1.521.995	1,81
País Vasco	1.500.007	916.964	2.416.971	2.789.619	1.755.303	4.544.922	1,88
Rioja, La	421.830	88.381	510.211	741.810	146.898	888.708	1,74
Ceuta	48.204	25.790	73.994	113.552	41.978	155.530	2,10
Melilla	38.574	14.277	52.851	101.807	24.569	126.376	2,39
TOTAL	**42.569.374**	**41.251.545**	**83.820.919**	**100.633.926**	**185.396.233**	**286.030.159**	**3,41**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.20* se muestra la distribución de los viajeros, pernoctaciones y estancia media en la Comunidad Autónoma de Galicia, mostrando que de los 83.820.919 viajeros en España, el 4% visitaron Galicia (3.374.158), sin embargo, debido a la baja estancia media (2.0 frente a 3.41 en el conjunto de España), solo ocasionaron el 2,4-5 de las pernoctaciones (6.761.683).

Tabla 3.20. *Distribución de los viajeros, pernoctaciones, estancia media en la comunidad autónoma Galicia 2013*

Comunidad Autónoma Galicia	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	
A Coruña	1.045.446	495.365	1.540.811	2.109.583	841.584	2.951.167	1,92
Lugo	420.550	136.916	557.466	695.831	166.078	861.909	1,.55
Ourense	242.037	25.051	267.088	441.117	52.624	493.741	1,85
Pontevedra	837.225	171.577	1.008.802	2.097.640	357.229	2.454.869	2,43
Total Galicia	**2.545.252**	**828.906**	**3.374.158**	**5.344.170**	**1.417.513**	**6.761.683**	**2,00**
Total España	**42.569.374**	**41.251.545**	**83.820.919**	**100.633.926**	**185.396.233**	**286.030.159**	**3,41**
T. Galicia/Total España	5,98%	2,01%	4,03%	5,31%	0,76%	2,36%	58,73%

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Tabla 3.21*, se muestra la evolución a lo largo del tiempo, del número de viajeros, las pernoctaciones, y la estancia media en la Comunidad Autónoma de Galicia. Se observa que en el año 2007 fue de 311.627 viajeros y en el año 2013 fue de 225.252 viajeros, es decir que el número

de viajeros disminuye en un 38,35% y de igual forma, en el caso de número de pernoctaciones del año 2007 a 2013 disminuye en un 6,39%, entre los establecimientos hoteleros.

En las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma Galicia, se observa que la estancia media de los viajeros en promedio general de los años 2007 a 2013 fue de 1,7 días de pernoctaciones en Galicia. Del mismo modo, en los años 2008 y 2009 llegaron a una estancia promedia de los viajeros a 2,17 y 2, 15 respectivamente, representando en el año 2008 el aumento el número viajeros de 294.395 viajeros, en el año 2009 de 283.288 viajeros, con respecto al año 2007.

Tabla 3.21. *Número de viajeros, pernoctaciones, estancia media en la comunidad autónoma Galicia (2008-2013)*

Concepto	Años	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	TOTAL
Viajeros	2008	1.504.441	537.055	323.008	1.168.233	**3.532.737**
	2009	1.520.989	512.741	285.899	1.079.829	**3.399.458**
	2010	1.742.817	595.155	294.057	1.166.966	**3.798.995**
	2011	1.473.462	529.832	296.190	1.054.583	**3.354.067**
	2012	1.431.673	502.756	271.398	1.010.517	**3.216.344**
	2013	1.540.811	557.466	267.088	1.008.802	**3.374.167**
Pernoctaciones	2008	3.303.173	888.635	616.535	2.982.024	**7.790.367**
	2009	3.235.982	839.562	560.042	2.808.,869	**7.444.455**
	2010	3.556.639	954.016	550.677	3.112.801	**8.174.133**
	2011	2.970.955	869.006	535.182	2.783.196	**7.158.339**
	2012	2.858.967	785.310	490.950	2.508.100	**6.643.327**
	2013	2.951.167	861.909	493.741	2.454.869	**6.761.686**
Estancia Media	2008	2,20	1,65	1,91	2,55	**2,21**
	2009	2,13	1,64	1,96	2,60	**2,19**
	2010	2,04	1,60	1,87	2,67	**2,15**
	2011	2,02	1,64	1,81	2,64	**2,13**
	2012	2,00	1,56	1,81	2,48	**2,07**
	2013	1,92	1,55	1,85	2,43	**2,00**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

Como puede observarse en la tabla anterior, en el año 2010 se incrementa el número de viajeros, especialmente en la provincia de A Coruña, lo que cabe atribuir al hecho de que fue "Año Jacobeo". El efecto parece alcanzar también a Lugo y Pontevedra, aunque no a Ourense, que recibió un número similar de visitantes a los del año siguiente y poco más que los del año anterior. En conjunto el año 2010 significó el número máximo de visitantes a Galicia, en el periodo analizado (3.798.995), con un total de pernoctaciones de 8.174.133, lo que supuso una estancia media de 2,15.

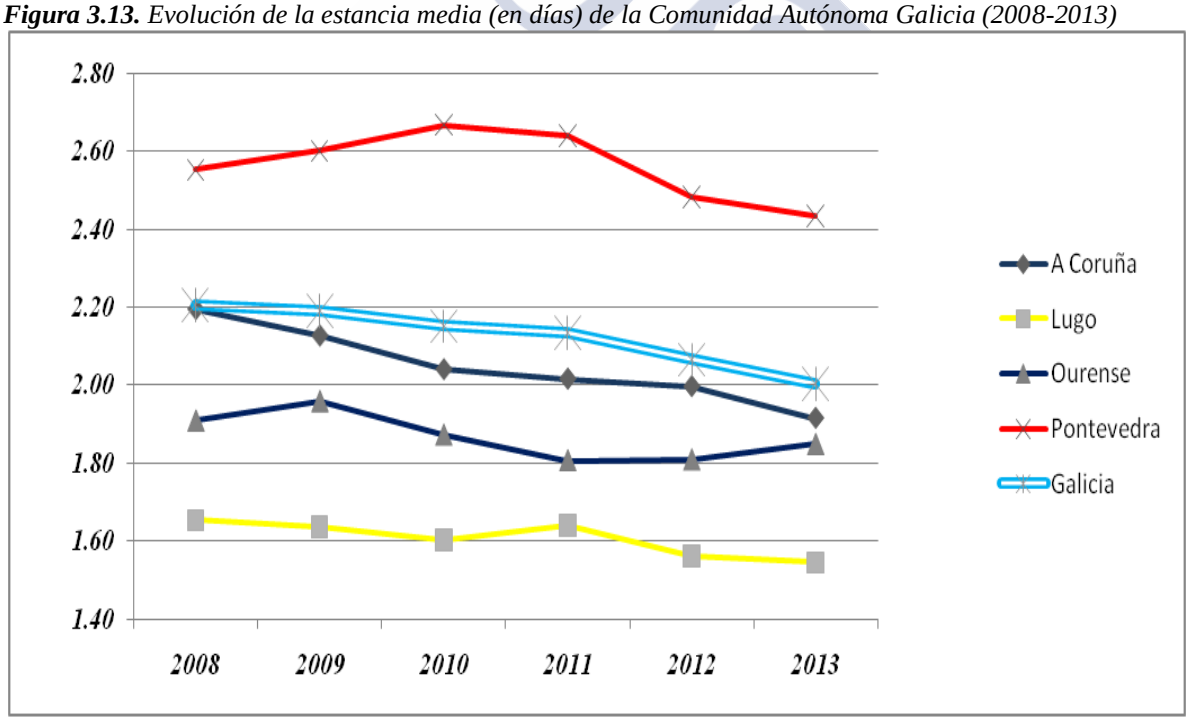
En la provincia Pontevedra, cabe destacar que el número de viajeros fue de 103.980 viajeros en el año 2007, considerado el número de viajeros más alto que en comparación con los demás años del

análisis. Así mismo, en el año 2010 fue de 97.247 viajeros y un promedio de estancia de 2,50 días en el año, en comparación con los demás años.

En el resumen del periodo analizado, puede verse como después del Año Jacobeo de 2010 se produce un importante descenso tanto en viajeros como en pernoctaciones en 2011 y 2012, tendencia que, finalmente, rompe 2013, año que muestra un repunte en el número de viajeros del 4,9% y en las pernoctaciones (1,8%).

En la *Figura 3.13*, muestra la evolución de la estancia media de la Comunidad Autónoma de Galicia. Existe una disminución en las cuatro provincias, esto constituye un dato relevante para los establecimientos hoteleros, especialmente para los hoteles, deben tener en cuenta los diferentes factores que pueden estar provocando este efecto en la demanda.

Figura 3.13. *Evolución de la estancia media (en días) de la Comunidad Autónoma Galicia (2008-2013)*

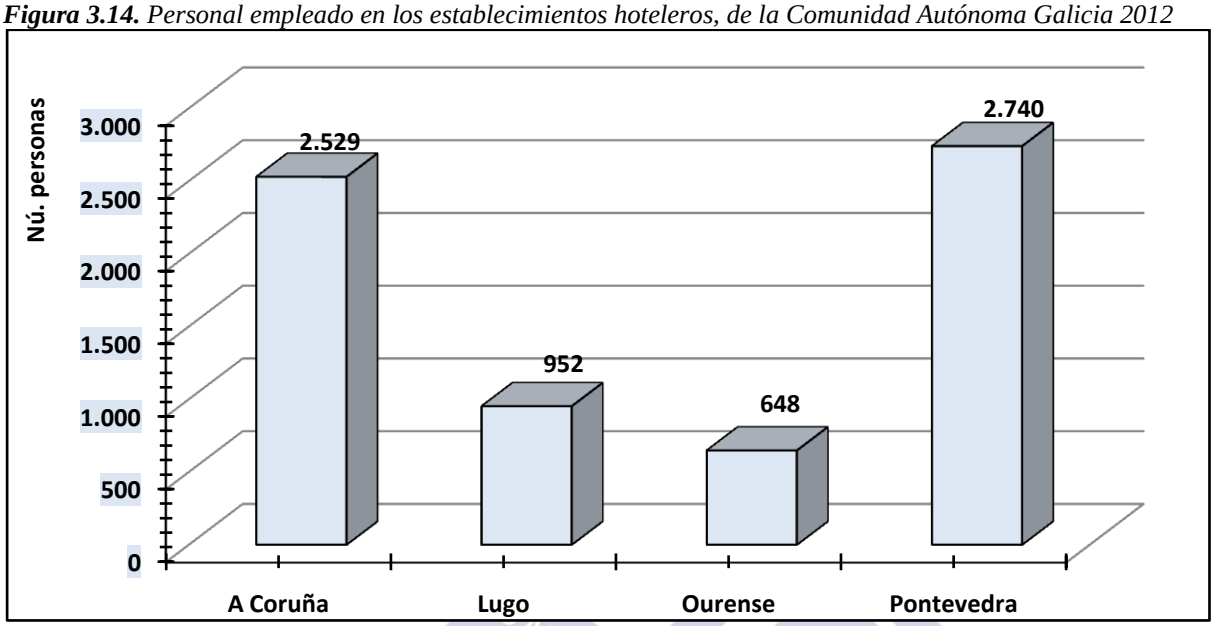


Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística INE (2013b), Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos.

En la *Figura 3.14* se muestra el personal empleado en los establecimientos hoteleros en la Comunidad Autónoma de Galicia, (hoteles y hostales) a lo largo del año 2012, en Galicia hubo 6.869 personas empleadas, de las que el mayor número lo fue en la provincia de Pontevedra con

unas 2.740 personas. Además, las empresas hoteleras que concentran el mayor número de empleos, son las microempresas, esto es, aquéllas que tienen menos de diez personas empleadas. Así mismo, también hay que destacar el componente estacional en el empleo en esta actividad, que hace que el nivel de ocupación sea muy dependiente de la temporada.

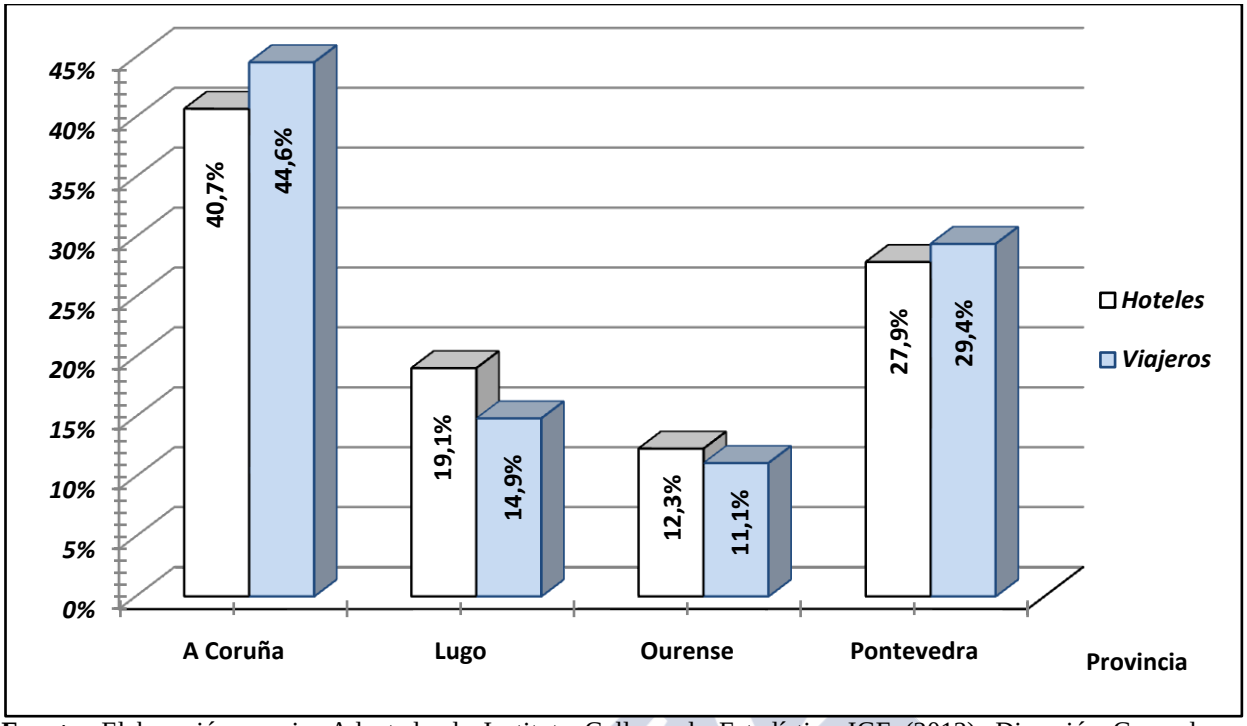
Figura 3.14. *Personal empleado en los establecimientos hoteleros, de la Comunidad Autónoma Galicia 2012*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012). Dirección General para el Turismo.

En la *Figura 3.15*, se muestra una comparación entre la oferta y la demanda de los de A Coruña cuenta con más establecimientos hoteleros (hoteles estrella de oro y hostales estrella de plata), con un 40,7% de la oferta hotelera. Así mismo, acogen a la gran parte de los(as) visitantes en un 44,6%. La siguiente provincia que tiene mayoría acogida es la provincia de Pontevedra, donde se encuentra el 27,9% de la oferta de establecimientos hoteleros y un 29,4% de visitantes.

Figura 3.15. *Comparación entre la oferta y la demanda de los establecimientos hoteleros en la Comunidad Autónoma Galicia 2012*



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012). Dirección General para el Turismo.

3.3 Dirección de la empresa hotelera

3.3.1 Marco estratégico

Toda organización se enfrenta al reto que supone establecer una orientación estratégica; esto quiere decir, que la dirección actual de la empresa se enfrenta a la necesidad de que la organización se adapte a un entorno generalmente cambiante, complejo y hostil. Es mediante el proceso de dirección, como se trata de atender a esta necesidad de adaptación de las actividades que lleva a cabo la empresa. Una parte de las decisiones que se han de tomar en dicho proceso de dirección, son denominadas "estratégicas", por el compromiso de recursos que comportan, por su alcance y por la irreversibilidad de sus consecuencias, una vez tomadas.

Siguiendo a Johnson et al. (2006, p. 10, 2010, p. 6), las decisiones estratégicas se refieren a: la orientación a largo plazo de una organización; el alcance de las actividades de una organización; la obtención de una ventaja sobre los competidores; afrontar cambios en el entorno de negocio; a la obtención y despliegue de recursos y competencias (capacidad); y a los valores y expectativas de los grupos de interés del interior y del entorno de la organización (stakeholders). Estos autores explican la dirección estratégica con un modelo en el que agrupan los distintos conceptos en torno a tres elementos principales: la determinación de la posición estratégica, las elecciones estratégicas para el futuro, y las acciones estratégicas.

Ventura Victoria (2008, p. 20) establece que, conceptualmente, es posible diferenciar tres etapas en el proceso de toma de decisiones estratégicas: la primera corresponde al análisis de la situación o punto de partida (hace referencia la fase de análisis estratégico, la empresa analiza el entorno, valora sus recursos y establece la jerarquía, y enuncia su visión, su misión y sus objetivos a largo plazo); la segunda tiene como objetivo seleccionar la estrategia más idónea (elige la mejor alternativa, desde la alta dirección); y, la tercera consiste en la implantación de la misma (la empresa implantará la estrategia seleccionada).

En consecuencia, aparece el concepto de "estrategia" referido a ese marco en el que se toman un conjunto de decisiones estratégicas y cuya formulación, implantación y control pasa a ser la tarea definitoria de lo que se conoce como dirección estratégica de una empresa.

Concepto de Estrategia

Para precisar el concepto de estrategia empresarial, comenzaremos por resumir algunas de las contribuciones que lo han ido configurando, a lo largo del tiempo, en el ámbito de las organizaciones.

Cuadro 3.3. *Definiciones de estrategia*

Autores	Definiciones
Chandler (1962)	"La estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adaptación de cursos de acción y la asignación de los recursos necesario para alcanzar estas metas".
Ansoff (1965)	"La dialéctica de la empresa como su entorno".
Andrews (1971)	"la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que eso será".
Ventura Victoria (1994, p. 25)	"La estrategia como un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador dirigido al logro de una ventaja competitiva sostenible, a fin de maximizar los beneficios en el largo plazo".
Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997, p. 3)	"una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherencia de las acciones a realizar".
Real Academia Española (2001b)	"Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento".
Certo y Peter (1996, p. 6)	"La estrategia ayuda a las organizaciones a establecer sus recursos, guía para sacar las potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explorar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores".
De Kluyver (2001, p. 5)	"La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente".
Gaither y Frazier (2003, p. 42)	"la estrategia empresarial es un plan de acción a largo plazo de una organización y proporciona una mapa de cómo lograr la misión corporativa".
Johnson y Scholes (2001, p. 10)	"Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los *stakeholders"*.
Bueno Campos et al. (2006, p. 30)	"La estrategia implica un modelo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas".
Munuera y Rodríguez (2007, p. 33)	"Es un conjunto de acciones encaminadas a la consecuencia de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella".
Gran (2006, p. 49)	"Estrategia implica planificar cómo una organización o un individuo alcanzarán sus objetivos. Las decisiones clave en estrategia tienen que ver con dos cuestiones fundamentales: ¿Dónde competir? y ¿Cómo competir?".
Thompson, Strickland, y Gamble (2008, p. 4)	"La estrategia de una compañía consiste en la medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional".
Ventura Victoria (2008, p. 14)	"Es un patrón de toma de decisiones coherente, unificad e integrador. La estrategia se puede entender como la búsqueda permanente de ajustes, o sincronía, entre los recursos de que dispone la empresa y su capacidad para obtener ventajas competitivas en los mercados donde se decide competir".
Hitt, Ireland, y Hoskisson (2008, p. 4)	"una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva".

Johnson et al. (2006, p. 10, 2010, p. 3)	"La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consiste alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés".
Moyano Fuentes et al. (2011, p. 49)	"La estrategia, como otros términos empresariales, tiene un origen ligado al ámbito militar y podría definirse como un plan de acción a largo plazo para conseguir una ventaja sostenible con respecto a los competidores, a través de una configuración adecuada de los recursos empresariales que satisfagan las necesidades y restricciones planteadas por el entorno".
Hill y Jones (2009, p. 3, 2011, p. 3)	"Una estrategia es un conjunto de acciones relacionados que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa".
Navas López y Guerra Martín (2012, p. 27)	"La dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos".
Griffin et al. (2011, p. 237)	"Es un plan exhaustivo para alcanzar la meta de una organización"
Hernández Ortiz (2012, p. 128)	Considera en el concepto de estrategias tres ideas básicas: 1. La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. 2. La estrategia se concreta en la definición de unos planos y objetivos a largo plazo. 3. La estrategia es un modelo a seguir que ordena la acción que debe llevar a cabo la empresa y la combinación más adecuada de sus recursos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

Como puede verse, encontramos una amplia variedad de definiciones del concepto de estrategia, expuestas por los diferentes autores, los cuales, generalmente, tratan de resaltar algunos rasgos relacionados con: efectos a largo plazo, ventaja competitiva, posición competitiva, recursos y capacidades de la empresa, entorno competitivo, entre otros. Además, se reconoce que la formulación de estrategias no siempre sigue un enfoque racional y planificado, por lo que hay que aceptar que la definición de estrategia debe admitir que la concepción que se tiene, de forma previa y no siempre consciente, implica ver determinadas acciones y decisiones como necesarias para la organización.

En tal sentido, en los últimos tiempos, la palabra estrategia se ha utilizado muy frecuentemente en las actividades empresariales, para, en términos generales, referirse a un comportamiento necesario, que va a incidir en el futuro de la organización, lo que hace que el concepto de estrategia resulte abstracto y complejo.

En el *Cuadro 3.3*, se muestran elementos definitorios de las acciones que cabe esperar desencadenen las estrategias, los cuales se pueden resumir en las siguientes ideas básicas:

1) ***Una visión a largo plazo;*** las estrategias pretenden conducir al logro de los objetivos a largo plazo y responder a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar? Por lo tanto, la estrategia refleja dónde quiere llegar la empresa en un horizonte temporal a largo plazo.

2) ***Una visión del entorno competitivo;*** las estrategias adoptadas por parte de las empresas también permiten responder a las señales que reciben del entorno. Por lo tanto, el entorno influye a la empresa y ésta se tiene que adaptar a su medio ambiente para lograr el éxito.

3) ***Una visión competitiva;*** la actuación de la empresa es concurrencial y competitiva, en consecuencia, las estrategias se desarrollan para obtener un posición competitiva sobre sus rivales y competidores. Por lo tanto, los recursos y capacidades en los que se basa dicha competitividad deben ser desarrollados y protegidos a largo plazo. Al final, las estrategias se deben traducir en decisiones y acciones operativas que lleven a que esos recursos y capacidades se desarrollen y se empleen de la manera adecuada a los fines perseguidos.

4) ***El grado de atención a lo stakeholders;*** las organizaciones están compuestas por personas y se relacionan con otras igualmente conformadas por seres humanos. Por lo tanto, las estrategias tienen que tener estas circunstancias en cuenta y conocer a los distintos agentes implicados, sus objetivos y sus motivaciones.

Menguzzato y Renau (1991) consideran en la estrategia, cuatro componentes, que son: el campo de actividad, las capacidades distintivas, la ventaja competitiva y la sinergia.

- **Campo de actividad.** En este caso, se refieren a la delimitación del campo de actuación de la organización, esto es, a la determinación de cuáles son los negocios o actividades en los que participa o puede participar y en cuáles no debe hacerlo. Sugieren, además, que en cada negocio, la gama de servicios ofrecidos debe ser orientada estratégicamente de la forma adecuada, buscando características o particularidades similares.

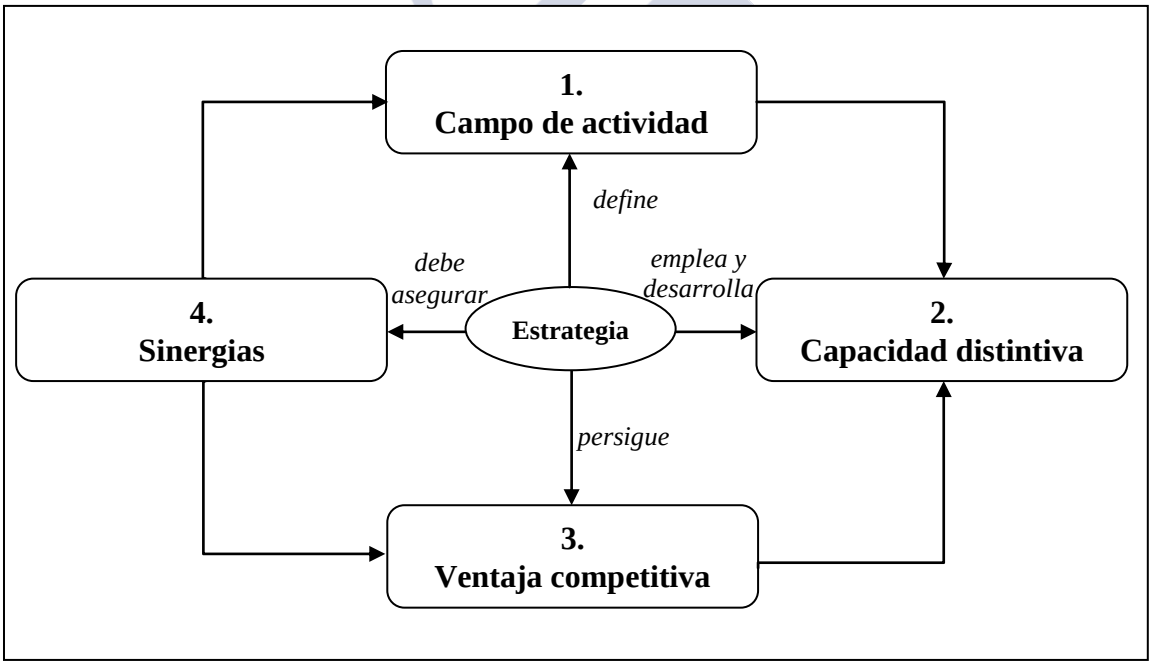
- **Capacidades distintivas.** Se refiere al conjunto de recursos (tangibles, como instalaciones y maquinarias, o intangibles, como una patente) y capacidades (las organizativas, las

directivas, el *know–how*, etc.), con los que realizan determinados procesos o tareas mejor que sus competidores o, al menos, de manera diferente.

- **Ventaja competitiva.** Es una competencia distintiva de la empresa, entendida como la posesión de recursos y capacidades, que la diferencian de sus competidores y que representa una posición de superioridad frente a ellos.

- **Sinergias.** Los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse, para que el conjunto proporcione un efecto mayor que la suma de sus efectos individuales. La conexión entre el campo de actividad, las capacidades distintivas y la ventaja competitiva asegurará mejores resultados que potenciar individualmente alguno de los tres componentes.

Figura 3.16. *Componentes de estrategia*



Fuente: Elaborado a partir de Menguzzato y Renau (1991).

Por otro lado, Garrido Buj (2006, p. 5) considera también cuatro elementos de la estrategia, pero, en este caso, se refiere a: en primer lugar, ***los fines*** a alcanzar; en segundo lugar, ***las estrategias*** que responden al "cómo" se obtendrán dichos fines, los caminos en que serán utilizados para ello; en tercer lugar, ***las tácticas***, que recogen las formas en que los recursos que serán empleados, y, en cuarto lugar, ***los recursos*** como tales, es decir los medios a nuestra disposición.

Así mismo, este autor muestra que el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores, entre ellos:

- Del análisis de nuestros recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- De la evaluación de nuestros competidores.
- De la evaluación del entorno y su concordancia con nuestros previsiones, planes y cálculos, y
- De las acciones de la competencia.

Así Griffin et al. (2011, p. 237), consideran que una estrategia bien concebida aborda tres áreas:

- *competencia distintiva*, fuerza organizacional que posee sólo un pequeño número de empresas en competencia;
- *alcance de una estrategia*, especifica la gama de mercados en los que una organización competirá cuando aplica una estrategia, y;
- *despliegue de recursos*, la forma en que una organización distribuye sus recursos en las diferentes áreas en que compite.

Dirección Estratégica

Una vez precisado el concepto de estrategia, ya estamos en disposición de referirnos a la dirección estratégica tal y como se usa en muchas organizaciones tanto públicas como privadas, esto es, para denominar así a un proceso mediante el cual se formula, implanta y evalúa la estrategia.

David (2003, p. 5) define la dirección estratégica "como el arte y la ciencia de formular, evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr su objetivos". Así mismo, indica que "el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales".

Fernández Sánchez (2004, p. 3), define la dirección estratégica como "una disciplina multifuncional que se ocupa de la formulación, implementación y control de la estrategia, con objeto de alcanzar una ventaja competitiva de carácter sostenible". Este autor indica, que la dirección estratégica concierne tanto a la empresa como a su entorno.

Para Harrison y Jhon (2009, p. 2), la dirección estratégica es "el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los *stakeholders* (grupos de interés)". Así mismo, estos autores indican que la dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización.

Johnson et al. (2006, p. 16, 2010, p. 12) hacen referencia a tres grandes componentes para la dirección estratégica: la compresión de la posición estratégica, las elecciones estratégicas para el futuro, y la puesta en acción de la estrategia:

- La posición estratégica de una organización se ve afectada por el entorno externo (muchas de esta variables generan oportunidades y otras constituyen amenazas, o ambas cosas a la vez), la capacidad estratégica interna (recursos y capacidades, así mismo, también analizan las fortalezas y debilidades) y las expectativas e influencias de las partes interesadas.

- Las elecciones estratégicas incluyen las bases de la estrategia tanto desde el punto de vista corporativo como de las unidades de negocio, y las direcciones y como de los métodos de desarrollo. La dirección estratégica también pretende comprender cuáles son las elecciones que pueden tener éxito o que pueden fracasar.

- La puesta en acción de la estrategia, se ocupa de cuestiones como son: la estructura (capacidad de coordinar las actividades), la obtención de recursos para permitir la aplicación de las estrategias futuras y la gestión del cambio.

Niveles en la estrategia empresarial

La formulación de estrategias en una pequeña organización con una estructura únicamente de carácter funcional y que se ocupa o emplea en una actividad o tarea, es notable menos compleja que el de una gran corporación muy diversificada y que opera en numerosas actividades y en diversos países. En este caso, generalmente se distinguirán tres niveles de definición de estrategias, en correspondencia con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Los niveles a los que nos estamos refiriendo son: el nivel corporativo o de empresa, el nivel competitivo de negocio, y el nivel funcional y en esta clasificación concuerdan numerosos autores (por ejemplo, Menguzzato y Renau (1991, p. 87); Fernández Sánchez (2004, p. 27); Bueno Campos et al. (2006, p. 39); Ventura Victoria (2008, p. 15); Harrison y Jhon (2009, p. 5); y entre otros). De esta forma, las estrategias de los niveles inferiores apoyan a las del nivel superior y, aunque cada una tiene sus propias responsabilidades, todas se esfuerzan mutuamente.

De ellos, nos interesa comenzar, siguiendo a Grant (1996, p. 73, 2002, p. 23, 2006, p. 51), por explicitar las diferencias entre la estrategia corporativa y la estrategia de negocio. Así, aunque ambos niveles se encuentran estrechamente ligados en el ámbito de negocio de una empresa y tienen clara importancia para las fuentes de la ventaja competitiva, presentan características diferentes, que se resumen en el *Cuadro 3.4*.

Cuadro 3.4. *Deferencia entre la estrategia corporativo y estrategia de negocio*

Concepto	Estrategia corporativa	Estrategia de negocio
Objetivo	Es la rentabilidad	Es la rentabilidad
Rentabilidad	Atractivo del sector ¿En qué sector se debe estar?	Ventaja competitiva ¿Cómo competir en el sector?
Estructura organizacional	Responsabilidad del equipo de alta dirección	Responsabilidad de la dirección divisional
Aplicación y delimitación	Se aplica en el ámbito de la empresa en términos de sector y mercados que compite.	Se ocupa de cómo compite la empresa en un sector o mercado determinado.

Fuente: Elaboración propia, resumen de Grant (1996, p. 73), (2002, p. 23), y (2006, p. 51).

A su vez, Garrido Buj (2006, p. 32) define los tres niveles mencionados de la forma siguiente: el nivel corporativo, que define en una gran compañía en qué negocios y/o países opera o debe operar; el nivel operativo, que comprende a cada área o grupo de áreas concatenadas de negocio, esto es, a las denominadas "Unidades Estratégicas de Negocio" (que en muchos casos se

vincula a la totalidad de la empresa), para cada una de las cuales se define su propia estrategia competitiva, con sus diferentes posiciones de ventajas competitivas, recursos y capacidades. Finalmente, en el nivel funcional se define cómo cada una de las áreas de la organización (producción, finanzas, marketing, etc.), apoyará la estrategia competitiva, es decir, cada área funcional debe plantear estrategias propias en concordancia y alineamiento con las directrices fijadas en los niveles anteriores.

De forma semejante, Johnson, Scholes, y Whittington (2006, p. 11, 2010, p. 7) distinguen también tres niveles de estrategia, pero en este caso los denominan: estrategia corporativa, estrategia de negocio y ***estrategias operativas***.

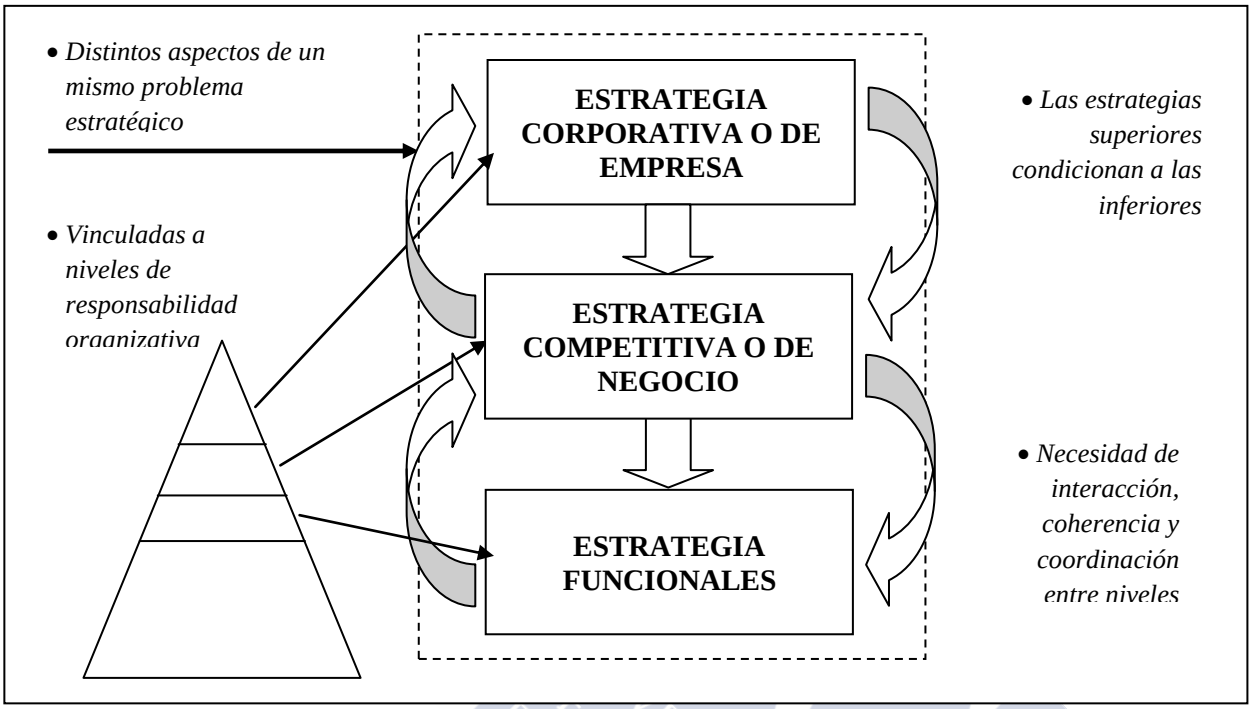
- La estrategia corporativa, se refiere al propósito general de la empresa y al alcance global de la organización y a cómo se puede añadir valor a las diferentes partes (unidades de negocio) de la organización.
- La estrategia de negocio (o competitiva), se ocupa de cómo competir con éxito en un mercado. Es la que pretende crear y reforzar la competitividad a largo plazo de cada una unidad estratégica de negocio que posea la organización
- Las estrategias operativas, se refieren a cómo los recursos, procesos y personas pueden hacer posible las estrategias corporativas y de negocio. Así mismo, indican que estas pueden servir de base a la formulación de aquéllas y que, en todo caso, deben de ser coherentes con el resto de las estrategias.

Finalmente, Navas López y Guerra Martín (2007, p. 43, 2012, p. 30), consideran los mismos niveles de definición estratégica, que describen como sigue:

- La estrategia corporativa o de empresa; trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, en la identificación de las actividades o negocios en las que se quiere desempeñar.
- Estrategia competitiva o de negocio; trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicos de negocio, y

- Estrategia funcional; trata en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Figura 3.17. *Los niveles de la estrategia y la jerarquía organizativa*



Fuente: Adaptado de Navas López y Guerra Martín (2007, p. 48, 2012, p. 33).

3.3.2 La Ventaja competitiva y su sustentabilidad

El origen y fundamento del marco de estudio para la mayoría de las investigaciones en el campo de Dirección de Empresas lo aportaron Andrews, 1965; Ansoff, 1965; Hofere y Schendel, 1978, quienes sostenían que las empresas obtienen ventajas competitivas a través de la implementación de las estrategias, aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas del entorno, desarrollando fortalezas y minimizando las debilidades internas.

La ventaja competitiva pone en relación, desde una perspectiva comparativa, a una empresa determinada con el resto de empresas competidoras. Por ello, una empresa que consigue posicionarse bien podrá conseguir un rendimiento superior aún cuando la estructura de la industria sea contraproducente y, por lo mismo, la rentabilidad sea moderada.

Porter (1982, p. 55) define la competitividad como "emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa". Desde esta perspectiva, una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar rendimientos superiores.

Porter (1985, 1991) denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyo ingresos superan a los costes. Las empresas todos los días piensan en lograr una ventaja competitiva ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permita destacar o sobresalir ante ellos y tener una posición competitiva superior en el sector o mercado.

Siguiendo a Navas López y Guerra Martín (2007, p. 267, 2012, p. 148), una empresa posee una ventaja competitiva frente a otra cuando posee características empresariales que deben reunir tres requisitos:

- Se requiere que estén relacionadas con factores clave de éxito en el mercado.
- Deben ser suficientemente sustanciales como para suponer realmente una diferencia.
- Se necesita que sean sostenibles frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

Estas características sólo constituyen una ventaja competitiva siempre y cuando se traduzcan en una mayor rentabilidad, a largo plazo, para la empresa. De esta forma, el concepto de ventaja competitiva nos remite necesariamente al concepto de rentabilidad o de creación de valor. Por lo tanto, el que una empresa se beneficie de una ventaja competitiva hace alusión a la capacidad que tiene para implementar estrategias creadoras de valor.

Cuadro 3.5. *Conceptos de ventaja competitiva*

Autor	Conceptos básicos
Ansoff (1965, p. 110)	"Las características de las oportunidades únicas en el campo definido por el ámbito producto – mercado y el vector de crecimiento"
Porter (1985, p. 20)	"La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifican un precio mayor".
Salas Fumás (1992, p. 2)	"Una empresa es competitiva si es capaz de ampliar o al menos mantener su posición en el mercado, rivalizando con otras que persiguen metas similares y manteniendo su viabilidad financiera".
Koenes (1995, p. 29)	"Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Una ventaja competitiva constituye un factor diferencia en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como únicos y determinante".
García Erquiaga y Alvarez Fernández (1996, p. 150)	"Capacidad de la empresa para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa y así conseguir algo que se ofrece de forma limitada y es de común interés".
Morales González y Pech Várguez (2000, p. 53)	"La capacidad para disponer de algún(os) atributo(s) que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorga(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor".
Peñaloza (2005, p. 48)	"La competitividad debe abordarse más allá de la competencia pues no sólo se trata de imponerse, sino de hacerlo con cualidades superiores. Esta superioridad competitiva estará en función de las peculiaridades de cada industria en particular, de la estructura del mercado y de las condiciones generales del entorno en que se desenvuelven las empresas".
Grant (1996, p. 189, 2002, p. 227, 2006, p. 287)	"Cuando dos o más empresas compiten en un mismo mercado, una de ellas posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene el potencial para obtener) una tasa de beneficio persistente mayor".
Bueno Campos et al. (2006, p. 171)	"Características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen costes o diferencian mejor sus productos, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva".
Hitt et al. (2008, p. 4, 2010, p. 4)	"Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa".
Hill y Jones (2009, p. 6, 2011, p. 6)	"Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobres sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes".
Navas López y Guerra Martín (2007, p. 267, 2012, p. 148)	"Se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándose en un posición relativa superior para competir"

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores

Del análisis de la literatura y la identificación de las distintas propuestas relacionadas con la definición de ventaja competitiva, recogidas en el *Cuadro 3.5,* se puede deducir fácilmente, la multitud de conceptos y definiciones con los que nos encontramos, cada uno de los cuales incide sobre determinados aspectos. Sin embargo, es posible encontrar puntos comunes en la mayoría de las propuestas, que estarían centrados en las siguientes ideas:

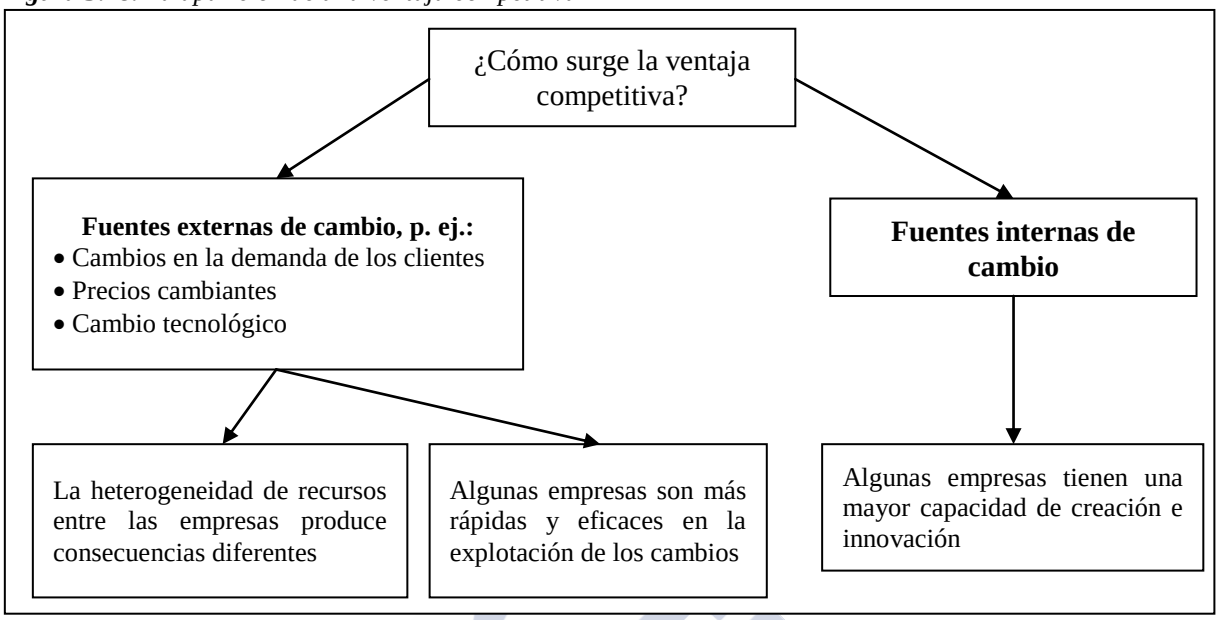
- Constituyen una capacidad diferencial sustentada en las características de una empresa.
- Proporcionan a la empresa que las posee la capacidad de obtener una rentabilidad mayor que el promedio de las empresas.
- Las ventajas competitivas se logran como resultado de superar a los competidores en aspectos que coinciden con las preferencias de los clientes.

En base a estas líneas comunes, entendemos que ventaja competitiva ***constituye la capacidad diferencial sustentada en las características de una empresa, que logra obtener una rentabilidad mayor que el promedio de las empresas, y que la coloca en una posición de preferencia ante los clientes***.

3.3.2.1 Las fuentes de ventaja competitiva

Siguiendo a Grant (1996, p. 189, 2002, p. 228, 2006, p. 288), puede surgir una ventaja competitiva de los cambios que se originan tanto en los aspectos externos como en los aspectos internos de la empresa. Con respecto a los aspectos externos, en primer lugar, hay que tener presente que si los mercados fueran de competencia perfecta (homogeneidad del producto, igualdad de precios, información completa de todos los agentes, ausencia de barreras de entrada), no hay bases para la creación de una ventaja competitiva. Siguiendo este razonamiento, sólo en mercados de "competencia imperfecta" se podría aspirar al logro de ventajas competitivas o, al menos, a su sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, la realidad de las empresas muestran que no siempre esto es así, lo que nos lleva a la consideración de los aspectos internos para revelar las diferencias de rentabilidad entre empresas que comparten mercados, sean estos próximos o alejados de la competencia perfecta. Y es que, es la utilización de los recursos y capacidades de la empresa, para adaptarse, y aún provocar los cambios, la que permite la obtención de ventajas competitivas a través de la eficacia y la eficiencia con que se realiza. Esto se nos muestra, a continuación, en el esquema de la *Figura 3.18*:

Figura 3.18. *La aparición de una ventaja competitiva*



Fuente: Adaptado de Grant (1996, p. 189, 2002, p. 228, 2006, p. 288).

Koenes (1996, p. 18), considera cuatro elementos principales del concepto de ventaja competitiva, que son:

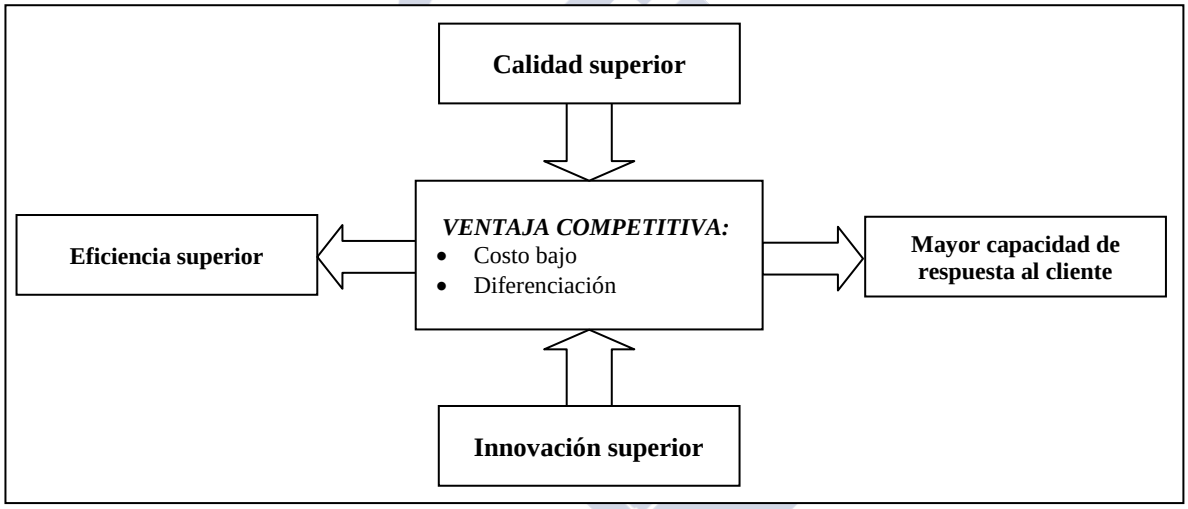
- Preferencia; se refiere a que debe estar basada en estimular la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata, pues de "crear" nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa.
- Percepción; no se trata que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes, consumidores o usuarios la perciban así; es decir, puede ser una diferencia real o imaginada.
- Único; se refiere un factor diferencial que debe ser percibido como propio de una única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.
- Determinante; se refiere al factor diferencial que debe constituir como un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.

Hill y Jones (2009, p. 87, 2011, p. 85) consideran cuatro **elementos** que ayudan a conservar la ventaja competitiva frente a las demás empresas, como son: la superioridad en la eficiencia, la

calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente. Cada uno de estos son producto de las competencias distintivitas genéricas de una empresa y permiten a: 1) diferenciar su oferta de productos y ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos. Estos factores, tiene una estrecha interrelación y una importante repercusión en las ventajas competitivas que puede tener una empresa.

Además, estos autores indican que estos elementos son competencias distintivas genéricas. La eficiencia superior permite a una empresa reducir sus costos; la calidad superior le permite fijar un precio más alto y reducir sus costos, y el servicio superior al cliente le permite fijar un precio más alto. La innovación superior puede generar precios más altos o reducir los costos unitarios, en particular en el caso de innovaciones de procesos. Todo ello se muestra en la *Figura 3.19*.

Figura 3.19. *Elementos constitutivos de la ventaja competitiva*



Fuente: Adaptado de Hill y Jones (2009, p. 88, 2011, p. 86).

3.3.2.2 Mantenimientos de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva no sólo hay que crearla sino mantenerla en el tiempo; la celeridad con la que una ventaja competitiva se reduce, depende de la habilidad de los competidores para desafiarla por medio de la imitación o la innovación. Rumelt (1984, pp. 567-568) emplea el término "mecanismos de aislamiento" para describir "las barreras que impiden un posterior equilibrio de las rentas entre las empresas individuales". Cuanto más eficaces sean estos mecanismos de aislamiento, más tiempo pueden mantener protegida la ventaja competitiva frente a los ataques de los rivales (Grant, 2002, p. 235, 2006, p. 296).

En el *Cuadro 3.6 se* resumen las etapas y los tipos de mecanismos de aislamiento que existen para cada uno de los factores de mantenimiento de ventaja competitiva.

Cuadro 3.6. *El mantenimiento de la ventaja competitiva: tipos de mecanismos de aislamiento*

Requisitos para la imitación		Mecanismos de aislamiento
Identificación	→	***Ocultación*** de la rentabilidad superior
Incentivo para la imitación	→	• ***Disuadir:*** señalización de forma agresiva la respuesta ante los intentos de imitación. • ***Anticipar:*** explotar todas las oportunidades posibles de inversión.
Diagnostico	→	Sustentarse sobre múltiples fuentes de ventaja competitiva para crear ***ambigüedad caus***al.
Adquisición de recursos	→	Basar la ventaja competitiva sobre recursos y capacidades que sean ***inmóviles y difíciles de imitar***.

Fuente: Adaptado de Grant (2002, p. 236, 2006, p. 297).

- Ocultar un resultado superior; se refiere a impedir su conocimiento a la competencia mediante la retención de información sobre los beneficios. Es mucho más fácil para las empresas que no cotizan en bolsa que para las que sí lo hacen.

- Disuasión y anticipación, una empresa puede evitar la imitación si se anticipa y ocupa los nichos estratégicos existentes o potenciales, con el fin de reducir las oportunidades de inversión para las empresa competidoras.

- La "ambigüedad causal" y la "imitación incierta"; para los competidores será tanto más difícil diagnosticar los determinantes del éxito cuantas más dimensiones tenga la ventaja competitiva de una empresa y un número mayor de ellas se basen en un conjunto de capacidades complejas.

- La adquisición de recursos y capacidades; una vez establecidas las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa establecida, el imitador puede asumir el reto de competir sólo si dispone de los recursos y capacidades necesarios para la imitación.

Hill y Jones (2009, p. 97, 2011, p. 95) y Navas López y Guerra Martín (2007, p. 273, 2012, p. 151), consideran como factores principales para el mantenimiento de la ventaja competitiva los

tres siguientes: barreras a la imitación, capacidad de los competidores y dinamismo general del entorno industrial.

- Barreras de imitación; son aquellos factores que dificultan a un competidor adquirir las competencias distintivas de una empresa. Cuanto mayor sean las barreras a la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva de una empresa.
- Capacidad de los competidores; se refiere al conjunto de factores como los compromisos estratégicos existentes y la baja creación de nuevos conocimiento lo que limitan la capacidad de los competidores para imitar la ventaja competitiva de un rival.
- Dinamismo de la industria; se refieren a que las empresas cambien a un ritmo que refleje una alta tasa de innovación. Esto significa que la duración de los ciclos de vida del producto vaya disminuyendo, de manera que la construcción (y la obsolescencia) de una ventaja competitiva puede ser rápida.

3.4 El ámbito de Operaciones en la empresa hotelera

Como hemos visto, la literatura de la dirección estratégica, se centra en reconocer explícitamente la naturaleza jerárquica existente entre la estrategia corporativa, la estrategia competitiva y la estrategia funcional (Ansoff (1980); Garrido Buj (2006, p. 32); Johnson et al. (2006, p. 16, 2010, p. 7); Grant (1996, 2006, p. 51); Navas López y Guerra Martín (2007, p. 268, 2012, p. 148); entre otros). Esto es lo mismo que reconocer la existencia de tres niveles de estrategia: la "estrategia corporativa", la "estrategia competitiva o de negocio" y la "estrategia funcional", estrechamente interrelacionados.

A partir de estas aportaciones, se puede afirmar que la estrategia corporativa y la estrategia competitiva conforman el marco en el que actúan las estrategias de las áreas funcionales (recursos humanos, finanzas, marketing/ventas y producción/operación). Por lo tanto, estas estrategias o políticas funcionales de la empresa deben ser coherentes entre sí y congruentes tanto con la estrategia competitiva como con la estrategia corporativa. Sin embargo, no todas las áreas funcionales han tendido la misma consideración en su relación con la ventaja competitiva y, por

ende, con la estrategia competitiva de la empresa. En este sentido, resulta relevante examinar cómo ha ido variando el papel que ha jugado la estrategia de operaciones.

A lo largo de la historia, la administración de la producción se refiere a la dirección de las tareas relacionadas con la elaboración de productos o servicios. La producción de bienes dependía de un sistema manual hasta el siglo XVIII, esto es, de un sistema de producción que utilizaba medios materiales rudimentarios. El hombre trabajaba con sus manos y con herramientas sencillas; la energía necesaria para llevar a cabo el proceso provenía de la fuerza muscular de hombres y animales principalmente.

A partir de mediados del siglo XVII se produce la denominada "Revolución Industrial", que se puede dividir en dos fases: la primera del año 1750 hasta mediados del siglo XIX, y la segunda desde entonces hasta 1914. En realidad, es durante el transcurso de ésta cuando surgen el sistema de producción en serie y las empresas fabriles, se produce una revolución en el transporte y aparecen nuevas máquinas que sustituyen el trabajo manual de los trabajadores. La industrialización no sólo tuvo un gran impacto económico, sino que además provocó enormes transformaciones sociales.

El nacimiento de la disciplina como tal se inicia con un concepto muy simple: que la división del trabajo aumenta la productividad, como puso en evidencia el economista Adam Smith, quien hizo notar que la especialización del trabajo incrementa la producción debido a tres factores: el incremento en la destreza de los trabajadores, la supresión del tiempo perdido por el cambio de tarea y la adición de herramientas y maquinas con las que realizar las tareas individuales. Posteriormente, a este principio de división del trabajo, Whitney añadió la estandarización de partes, al emplear piezas intercambiables en el montaje de productos integrados por múltiples componentes.

A principios del siglo XX, surge la dirección científica con Frederick Winslow Taylor (1911), llamado también el padre de la ingeniería industrial. A partir de sus experiencias en la industria siderúrgica y metal-mecánica, se preocupó en desarrollar estudios relacionados con el logro de incrementar la productividad de la empresa al mismo tiempo que mejoraban los salarios para los trabajadores.

De esta época es, también, la aportación de Henry Fayol (también llamado el padre de la concepción de la Administración de Empresas). Existe una diferencia particular entre la teoría de Taylor y la de Fayol; este último, se enfoca más en la estructura general de la organización, y del "arte de gobernar" con el que se la dirigía desde su área superior, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficiencia y el estudio lo centraba en el nivel operativo. En general, ambos enfoques o teorías han marcado el rumbo de la organización del trabajo en las organizaciones modernas.

Entre los años 1924 y 1932, tienen lugar los estudios realizados por Elton Mayo, en *Hawthorme Works* (*Western Electric Company* – Chicago), ayudado por el profesor de Harvard, F. J. Roethlisberger, T. N: Whitehead y W. J. Dickson, quienes trabajaron sobre el comportamiento de los trabajadores y la productividad. Los estudios manifestaron la importancia de los factores psicológicos para determinar el ritmo de desempeño del trabajador; la importancia del grupo como realidad social y la importancia de la organización informal, entre otros. Estas teorías dieron el inicio a una nueva óptica en el estudio del trabajo, al demostrar la importancia de las motivaciones sociales y de la presencia de grupos informales en la organización, en el rendimiento de los trabajadores.

En los años 1940, tras la segunda guerra mundial, la revolución de la disciplina se produce fundamentalmente mediante la denominada "investigación de operaciones" (*operations research* en inglés). A partir de esta época, irrumpe la informática en la dirección de operaciones y el enfoque cuantitativo asociado con los modelos matemáticos para el análisis de las operaciones y la preparación científica de las decisiones en los problemas de asignación de recursos y de programación de actividades. Durante este periodo, se desarrollaron muchas de las herramientas cuantitativas que se utilizan actualmente en la dirección de operaciones (programación lineal, redes PERT/CPM, modelos pronósticos, etc.), con las que se incrementó de forma notable la eficacia del proceso de toma de decisiones (Nieto Antolín, Minguela Rata, Arias Aranda, y Rodríguez Duarte, 1998).

La dirección y gestión de la producción y/u operaciones, tal como hoy la entendemos surge a finales de la década de 1950 (Meredith y Amoako-Gyampah, 1990, p. 147). Desde entonces, se

produjeron una serie de cambios en el contexto empresarial. Chase, Jacobs, y Aquilano (2005, p. 17) indican cómo se desarrollan extensas herramientas para la investigación de operaciones, como: simulación, teoría de líneas de espera, teoría de las decisiones, programación matemática, técnicas de programación de proyectos PERT y CPM. El enfoque seguido en la toma de decisiones se caracteriza por una filosofía de optimización.

Durante los años 60 (e inclusive los 70) pocos directivos y empresas occidentales se dieron cuenta de la importancia estratégica que puede tener el área productiva y las decisiones que en ella se toman. En este periodo, surge el desfase existente entre la productividad de la mayor parte de las empresas occidentales y la de las firmas japonesas (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 29, 2005, p. 29). A pesar de la importancia de la productividad y de su repercusión sobre los costes, también ha jugado un papel importante la calidad, que ha sido un factor importante en la preferencia de los consumidores. Con todo ello, retoma, la función de producción la importancia que había tenido tradicionalmente.

En este sentido, nace la estrategia de fabricación como concepto, en el sentido otorgado por Skinner (1969), quien se refiriere a ella como la capacidad de explotar ciertas prioridades de la función de producción para lograr las ventajas competitivas. Las aportaciones de Skinner (1969) fueron el principio de varias afirmaciones con respecto a que con la función de producción se puede lograr ventaja competitiva y, consecuentemente, se puede definir la estrategia de operaciones en términos de la relación entre las decisiones en operaciones y la estrategia competitiva (lo que operaciones debe hacer bien para que la empresa tenga éxito). Este enfoque fue seguido por muchos autores, como por ejemplo: Wheelwright (1978); Hayes y Wheelwright (1984); Fine y Hax (1985); Swamidass y Newell (1987); Adam Jr. y Swamidass (1989); Anderson (1989); Corbett y Van Wassenhove (1993); Gaither y Frazier (2000, 2003); Ahmad y Schroeder (2002); Chase, Jacobs, y Aquilano (2005); Fernández Sánchez, Avella Camarero, y Fernández Barcala (2003, 2006); Schroeder (1992, 2004); Domínguez Machuca et al. (1995, 2005); Miranda González, Rubio Lacoba, Chamorro Mera, y Bañegil Palacios (2004); Martín Peña y Díaz Garrido (2007, 2009, 2013); García Cerro, García Piqueres, Pérez Pérez, Sánchez Ruiz, y Serrano Bedia (2013), entre otros.

En la década de 1980, continúa desarrollándose el paradigma de la estrategia de fabricación, con los trabajos de William Abernathy, Kin Clark, Robert Hayes y Steven Wheelwright, quienes proponían que las empresas podían utilizar sus capacidades de fabricación cómo "un arma competitiva". El modelo propuesto requería establecer un cierto compromiso entre diferentes medidas de desempeño, tales como costo bajo, alta calidad, y un elevado nivel de flexibilidad en el diseño y la administración de fábricas. En esa década, se sitúa la difusión de una revolución de la filosofía y tecnologías de la administración de operaciones, cuyos más notables exponentes fueron la producción "Justo a Tiempo" o "JIT, por las siglas inglesas de "*Just in time*", y la Gestión Total de la Calidad, o "TQM". La producción *Just in Time* (JIT), es un sistema integrado de actividades, diseñado para lograr un volumen elevado de producción, mediante la fabricación de lotes pequeños, empleando un inventario mínimo de materias primas, producción en proceso y bienes terminados (implementado originalmente por la Toyota Motor Company en Japón).

La filosofía de la Gestión total de la calidad (TQM), busca eliminar las causas de los problemas de calidad, mediante un proceso de mejora continua, hasta lograr "cero defectos" en la producción. Tiene un gran desarrollo en la década de 1990, de la mano de autores como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip Crosby, reconocidos como "gurús de la calidad". En esta época se instituye el premio Baldrig, que reconoce cada año a las compañías que sobresalen por sus excelentes sistema de administración de la calidad. También es en esta época cuando los estándares de la calidad de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO 9000), disfrutan de una gran expansión[1], siendo adoptado como estándar de calidad por compañías de todo el mundo.

A finales de esta década, surge el concepto de "Reingeniería del proceso de negocios" fundamentalmente de la mano de Michael Hammer y James Champy. Es una filosofía de mejora que persigue grandes incrementos en el valor aportado por un proceso, rediseñándolo de manera que se elimine todo lo que no añada valor. Por tanto, busca una mejora radical, separándose de la

[1] Aunque la familia de normas ISO 9000 apareció en 1987, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, experimentó su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994.

vía de la mejora gradual, con la que se persigue únicamente un proceso continuo de mejora incremental.

Posteriormente, se comienza a dar gran importancia a la "administración de la cadena de suministros", aplicando los conceptos mencionados, al sistema total de la administración del flujo de la información, los materiales y los servicios, los procesos, y el almacenamiento, hasta llegar al consumidor final. Su auge va aparejado a la globalización creciente y a la expansión acelerada de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Internet, Word Wide Web, Redes Sociales, etc.), cuya aplicación está revolucionando tanto la producción como el comercio, provocando la aparición de nuevas formas de competencia a las que las organizaciones deben adaptase.

3.4.1 La dirección estratégica de operaciones

Tradicionalmente esta área era conocida con el nombre de administración de la producción, porque se la relacionaba principalmente con las empresas manufactureras. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas son del sector de servicio que generalmente emplea la mayoría de la población ocupada en los países más desarrollados, el foco de la disciplina ha pasado gradualmente de "la producción" a las "operaciones de servicio"; la pretensión de llamar a éstas "*servucción*", no ha llegado a cuajar[2]. Esto ha justificado un paulatino cambio en la denominación de la disciplina, pasando de administración de la producción a administración de la producción y las operaciones (POM por las siglas inglesas) y, posteriormente, a administración de operaciones (OM).

En las empresas manufactureras se obtiene, a través de un proceso de transformación de bienes, un producto terminado, mientras tanto, en las empresas de servicio se consumen inputs para prestar servicios. Por lo tanto, hay ciertas características comunes en ambos procesos productivos, pues en los dos se realiza un proceso de transformación de inputs para lograr el output deseado. Además, el output de la empresa, en la mayoría de las ocasiones, consta tanto de bienes como de servicios, es decir, es una mezcla de bienes y servicios Chase et al. (2005, p. 7); por ello es por lo

[2] Servucción fue un neologismo propuesto en 1987 por P. Eiglier y E. Langeard para designar al proceso de "fabricación" de un servicio.

que el enfoque actual, denomina a la dirección de ésta área, Administración de Operaciones, abarcando tanto la producción de bienes como la prestación de servicios.

La función de producción es una variable competitiva fundamental para la empresa (Hayes y Wheelwright, 1984), en igual condición con las otras actividades funcionales de la misma. La función de operaciones de una empresa es la responsable de la producción y entrega de bienes o servicios, de valor para los clientes de la organización (Schroeder, 1992, p. 9).

Schroeder (1992, p. 2, 2004, p. 4) señala que la administración de operaciones "es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones". Esta forma de entenderla, nos indica que los administradores de operaciones son los responsables de la toma de decisiones relativas a la producción de los bienes o servicios de las organizaciones y al diseño de los sistemas de transformación que se utilizan. Por lo tanto, se enfatiza en tres aspectos fundamentales el concepto de operaciones como: función, sistema y decisiones.

Gaither y Frazier (2000, p. 5, 2003, p. 5) indican que la administración de la producción y de las operaciones "es la administración del sistema de producción, que convierte insumos en productos y servicios". Así mismo, enfocan el estudio de la administración de operaciones en tres aspectos: sistema, función organizacional y toma de decisiones.

La dirección de la producción y de las operaciones, se refiere a la administración de todas aquellas actividades que se relacionan con la producción de bienes y/o servicios, esto es, al proceso de transformación de recursos en productos. En las empresas de servicios y, entre ellas, en las pequeñas y medianas empresas, se la designa preferentemente con el nombre de "dirección de operaciones"; su principal función consiste en administrar todos los recursos del sistema de producción, que se requieren para prestar los servicios.

Meredith (1999, p. 51), considera que "la administración de operaciones es un área funcional importante en toda organización, con la responsabilidad de convertir los insumos en productos con valor". Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. El corazón del sistema de producción es el proceso de transformación.

Como ya fue dicho, los administradores de operaciones no trabajan sólo en las empresas manufactureras, sino también en las de servicios. La dirección de operaciones es una de las tres funciones principales de cualquier organización (el marketing encargado de gestión la demanda, las operaciones, a quien se encomienda producir bienes y/o servicios, y las finanzas, encargadas de gestionar capital para el funcionamiento), y se relaciona de forma combinada con el resto de las funciones empresariales.

Siguiendo a Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 57), la dirección de operaciones es una disciplina científica cuyo objeto de estudio es la función productiva (de operaciones) de la empresa. El proceso de dirección operaciones consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones productivas, tanto de bienes como de servicios (Muñoz Negrón, 2009, p. 4). A nivel estratégico el objetivo de la administración de operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa (Chase, Jacobs, y Aquilano, 2005, p. 8).

Las operaciones de servicio difieren de las operaciones de producción de bines, en la necesidad presencia del cliente. El cliente es el elemento principal, quien decide cuándo y cómo las operaciones deben comenzar y su participación se considera una entrada en el sistema de operaciones que no necesariamente está controlada por la administración. Por lo tanto, la misión de los directivos es diseñar el sistema a través de una serie de relaciones internas sólidas, que reflejen las prioridades sobre las ventajas y desventajas de su situación competitiva, basada en la estrategia definida (Skinner, 1969)

En resumen, los autores coinciden en que ***la dirección de operaciones: es una actividad que se refiere a la toma de decisiones del área funcional que se ocupa del proceso de transformación de insumos en productos o servicios que sean de valor para los clientes de la organización***. En este concepto, así mismo, enfocan tres aspectos: función organizacional, proceso sistémico y toma de decisiones.

Estrategias de operaciones

El establecimiento de prioridades competitivas ligadas a las decisiones que se toman en el área de operaciones, ha cobrado realce en las últimas décadas, a partir de las ideas germinales de

autores como Skinner (1969, p. 141); Fine y Hax (1985, p. 3), quienes dieron el primer paso, al proponer un enfoque estratégico de la producción y la necesidad de evitar el aislamiento de esta área funcional, con el resto de las funciones y con la estrategia competitiva de la empresa. Otros autores apoyaron a este concepto en el sentido de considerar que la función de producción también influye en el éxito competitivo empresarial.

Hayes y Wheelwright (1984, p. 29), consideran a la estrategia de operaciones como un patrón consistente de decisiones operativas. Para Schroeder, Anderson, y Cleveland (1986), la estrategia de operaciones debe estar integrada en la estrategia competitiva y ser expresada en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente para la toma de decisiones en las operaciones y la obtención y/o defensa de ventajas competitivas. En esta definición coinciden Heizer y Render (2001, p. 35) al afirmar que "la estrategia es el plan diseñado por la organización para alcanzar su meta. Cada área funcional tiene su estrategia para cumplir su meta y ayudar a la organización a alcanzar la meta global".

Fernández Sánchez et al. (2003, p. 57, 2006, p. 57) definieron la estrategia de operaciones como algo que consta de tres componentes: la visión, el propósito (misión) y los objetivos. Estos tres elementos ayudan a definir las metas que deben logar las operaciones y la manera en que debe se pueden alcanzar. La estrategia de operaciones coordina las metas operativas con las metas de la organización en su conjunto, a una escala más amplia. Estas metas generales cambian con el tiempo, de modo que las estrategias de operaciones deben ser diseñadas anticipadamente, para servir a las necesidades futuras.

Domínguez Machuca et al. (1995, p. 73, 2005, p. 73) recogen una serie de ideas básicas, de utilidad para formular una adecuada estrategia de operaciones; son las siguientes:

- La función de operación es clave en el logro de la ventaja competitiva

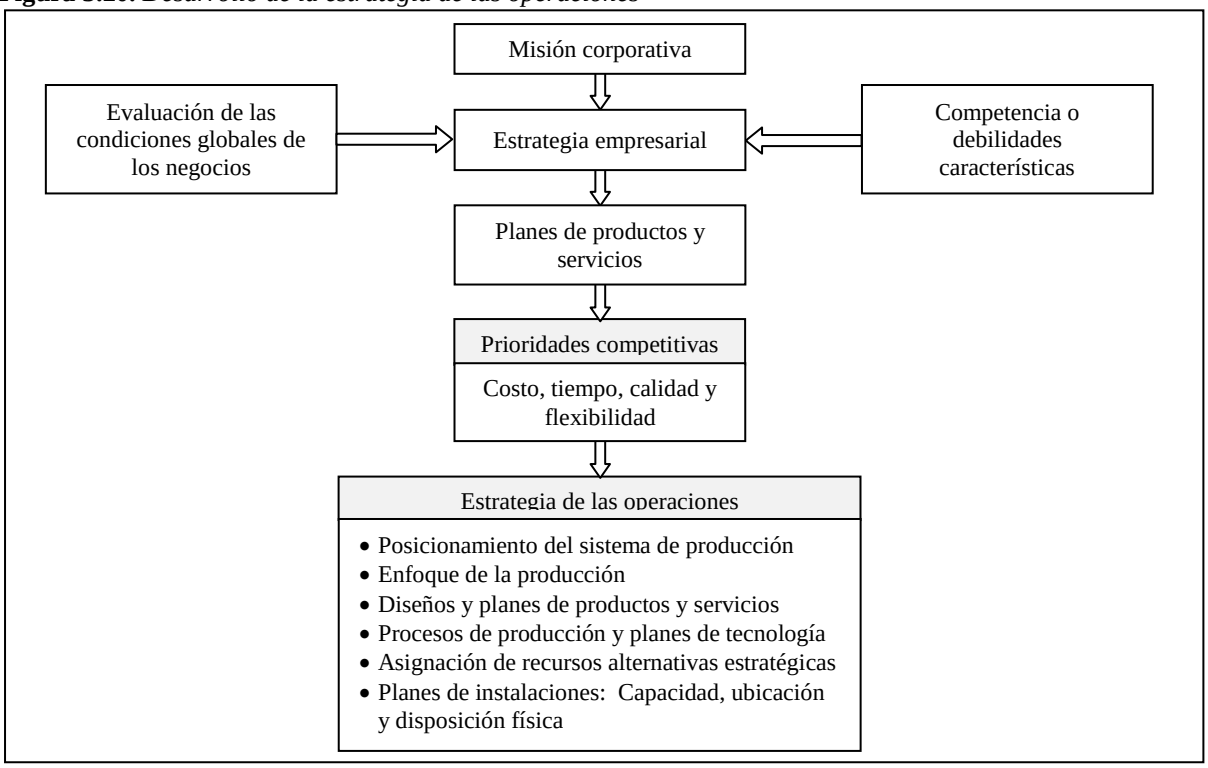
- Las decisiones de operaciones deben desarrollarse de forma integrada con la estrategia corporativa.

- Las decisiones del área de operaciones han de estar conectadas con las del resto de áreas funcionales.

- La estrategia de operaciones debe buscar el equilibrio adecuado de los distintos objetivos que la presiden.

La estrategia de operación es una estrategia funcional, consecuencia directa de la misión corporativa y de la estrategia empresarial, como se muestra en la *Figura 3.20*. De forma análoga, Schroeder (1992, p. 28, 2004, p. 22) considera que la estrategia de operaciones es una estrategia funcional, que debe guiarse por la estrategia empresarial y dar como resultado un patrón consistente en la toma de decisiones. Así mismo, la estrategia empresarial se desarrolla haciendo una evaluación de las condiciones globales del negocio y de las fortalezas y debilidades distintivas de las unidades empresariales del mismo.

Figura 3.20. *Desarrollo de la estrategia de las operaciones*



Fuente: Adaptado de Gaither y Frazier (2000, p. 42, 2003, p. 42).

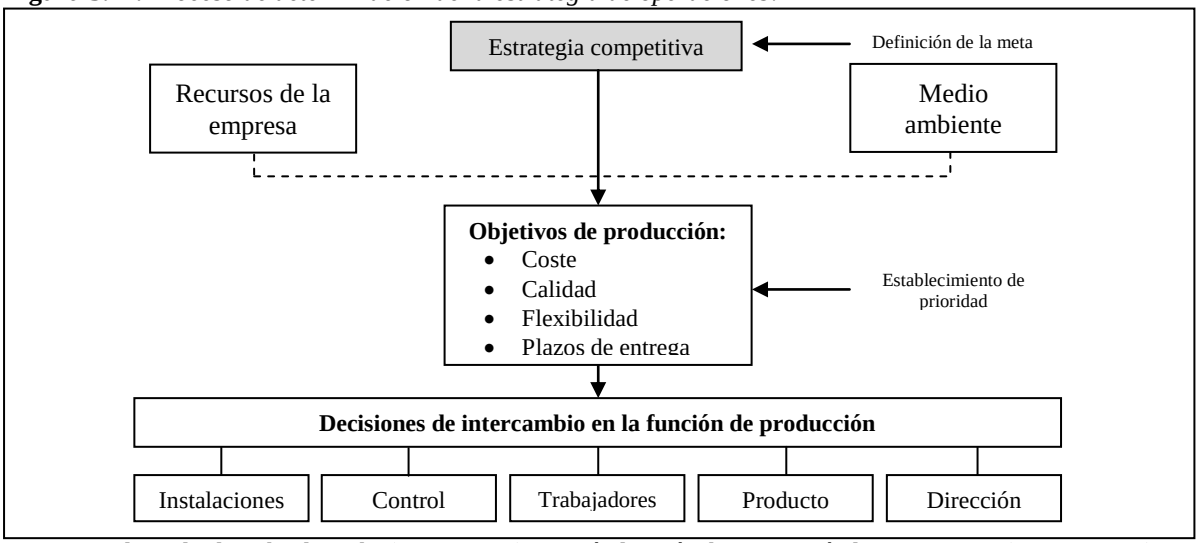
Fernández Sánchez y Fernández Casariego (1988, p. 256), consideran que las estrategias de operaciones deben ser congruentes con la estrategia competitiva de la misma. Así mismo, la función de producción puede convertirse en la base de la estrategia competitiva de la empresa, a través de dos factores complementarios:

a) Apoyando la estrategia empresarial y, por lo tanto, siendo consistente con el resto de áreas funcionales de la empresa.

b) Contribuyendo a formular la estrategia empresarial futura, a la que proporcionará alguna ventaja competitiva.

La *Figura 3.21*, muestra la naturaleza jerárquica de las decisiones estratégicas y operativas referentes a la gestión de operaciones. Las metas son el eje y resumen el proceso de la estrategia de operaciones. Adicionalmente, aparece en la parte superior la estrategia competitiva, considerada como referencia imprescindible; de hecho nuestro estudio está enfocado en la estrategia competitiva a nivel del negocio.

Figura 3.21. *Proceso de determinación de la estrategia de operaciones*.



Fuente: Adaptado de Wheelwright (1978, p. 62); Fernández Sánchez y Fernández Casariego (1988, p. 256).

Para Heizer y Render (2001, p. 35), la estrategia es el plan diseñado por la organización para alcanzar su meta. Estos autores establecen que hay tres caminos principales por los que una

organización puede avanzar hacia su meta: diferenciación, bajo coste y respuesta rápida, aunque advierte que, frecuentemente los directivos formulan estrategias con alguna combinación de ellas:

- **Diferenciación**; se va más allá de las características físicas del producto y del servicio, abarcando cualquier aspecto que influyan en el valor que los clientes le atribuye. Las ofertas de la organización deben ser mejores, o por lo menos diferentes y el cliente tiene que apreciar un valor añadido.

- **Bajo coste**; alcanzar la mayor ventaja desde el punto de vista del cliente a nivel de costos.

- **Competir en la respuesta**; abarca todo el conjunto de ventajas relacionadas con el desarrollo y entrega del producto en el tiempo más breve, así como un control fiable del tiempo (cumplimiento de plazos) y una ejecución flexible.

En la práctica, diferenciación, bajo coste y respuesta, pueden incrementar la productividad y generar una ventaja competitiva sostenible, a través de la toma de decisiones en diez áreas que, dichos autores, consideran claves: diseño de bienes y servicios, calidad, planificación del proceso y de la capacidad, localización, organización, recursos humanos y diseño del trabajo, cadena de aprovisionamientos, inventario, programación y mantenimiento.

Chase et al. (2005, p. 38), consideran que una estrategia de operaciones incluye decisiones que se relacionan con el diseño de un proceso (tecnología apropiada, la medición del proceso a lo largo del tiempo y la localización) y la infraestructura necesaria para apoyar a éste (sistemas de planeación y control, los métodos para la seguridad y control de calidad, las estructuras de pago por el trabajo y la organización de la función de operaciones).

En el desarrollo de la estrategia de operaciones, se siguen los siguientes pasos:

1. Segmentar el mercado de acuerdo con el grupo de productos.

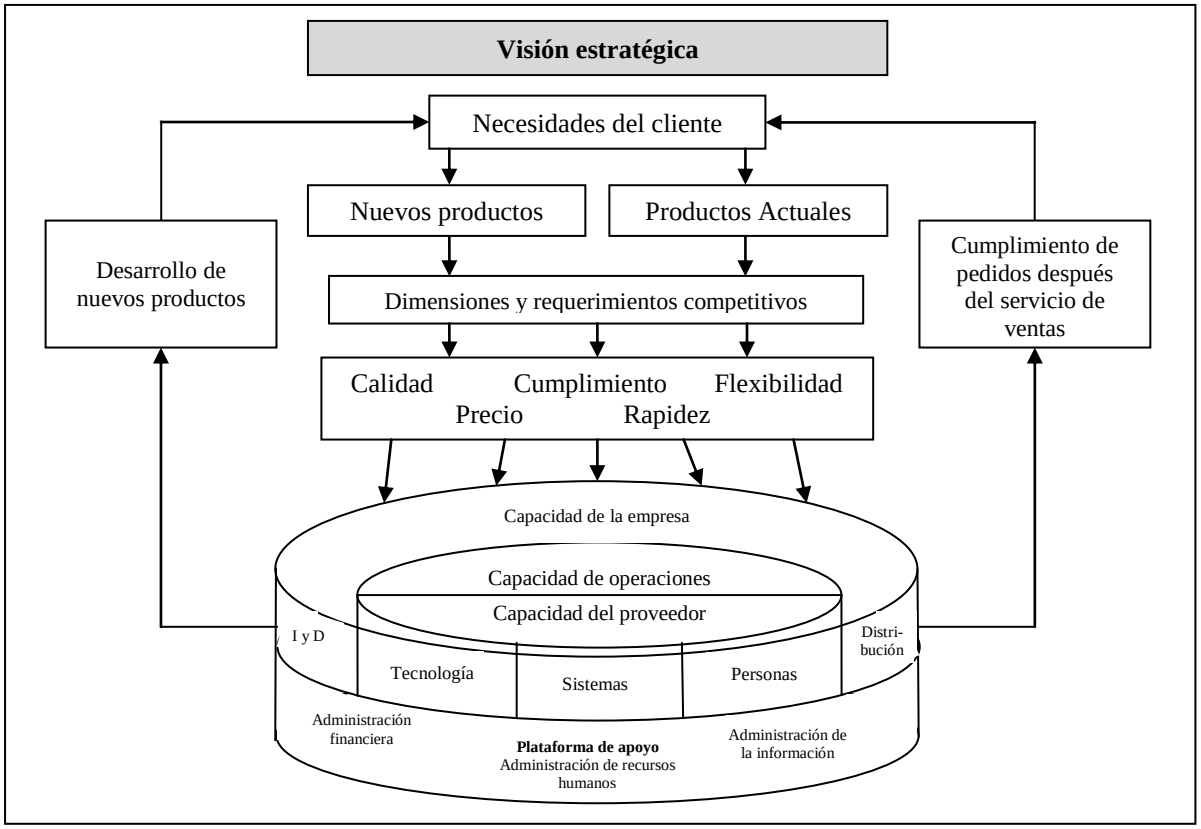
2. Identificar los requerimientos del producto, los patrones de la demanda y los márgenes de utilidad de cada grupo.

3. Determinar a los ganadores de pedidos y a los calificadores de pedidos para cada grupo.

4. Convertir a los ganadores de pedidos en requerimientos específicos del desempeño.

La *Figura 3.22* muestra la relación entre las necesidades del cliente, las dimensiones y los requerimientos competitivos de las operaciones de producción, y los recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo las operaciones conexas de la empresa para satisfacer esas necesidades.

Figura 3.22. *Estructura de la estrategia de operaciones*



Fuente: Adaptado de Chase et al. (2005, p. 38).

En el *Cuadro 3.7*, muestra los conceptos y las definiciones de estrategia de operaciones, enfatizando cuál es la prioridad entre los objetivos de operaciones y, también, que las estrategias desempeñan un papel trascendental y necesitan de una atención especial del nivel competitivo.

Cuadro 3.7. *Conceptos y definiciones de estrategia de las operaciones*

Autor	Conceptos
Skinner (1969, 1974)	"la tarea que la producción debe llevar a cabo"
Fine y Hax (1985, p. 1)	"una estrategia de producción debe ser coherente con las estrategias corporativas y de negocio de la empresa, así como con las demás estrategias funcionales de gestión".
Meredith (1999, p. 92)	"una estrategia de la función de operaciones es un conjunto de objetivos, planes y políticas, que describen en qué forma apoya la función de operaciones a la estrategia de negocios de la organización".
Davis, Aquilano, y Chase (2001, p. 23)	"la estrategia de operaciones hace referencia a la manera en que la función de dirección de operaciones contribuye a la capacidad de la empresa para conseguir la ventaja competitiva en dicho mercado".
Domínguez Machuca et al. (1995, p. 72, 2005, p. 72)	"en un plan de acción a largo plazo para la producción de los bienes o servicios de la corporación"
Schroeder (1992, p. 27, 2004, p. 21)	"es una estrategia para la función de operaciones, que se encuentra relacionada con la estrategia de negocios y otras estrategias funcionales, lo cual conduce a una ventaja competitiva para la empresa".
Heizer y Render (2001, p. 35)	"es el plan diseñado por la organización para alcanzar su meta. Cada área funcional tiene su estrategia para cumplir su meta y ayudar a la organización a alcanzar la meta global".
Slack y Lewis (2002, p. 16)	"es el patrón total de decisiones que determinan las capacidades de producción a largo plazo y contribuyen a la estrategia global de la firma, a través de la concordancia de las exigencias del mercado con los recursos de operaciones"
Gaither y Frazier (2000, p. 43, 2003, p. 43)	"es un plan de acción a largo plazo para la elaboración de productos/servicios de una empresa y nos aporta un mapa de lo que debe hacer la función de producción si se han de lograr las estrategias empresariales".
Miranda González et al. (2004, p. 67)	"la estrategia de operaciones hace referencia a la forma en que la dirección de operaciones contribuye a alcanzar los objetivos generales, produciendo una ventaja competitiva en los mercados en que la organización desarrolla sus actividades".
Chase, Jacobs, y Aquilano (2005, p. 26)	"se ocupa del establecimiento de políticas y planes amplias para utilizar los recursos de una empresa con el fin de apoyar mejor su estrategia competitiva a largo plazo".
Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 77)	"se formula en el área funcional de producción y operaciones y recoge el conjunto de decisiones estratégicas relativas al proceso de prestación del servicio, a la localización de las instalaciones, a la calidad del servicio ofrecido, etc. También puede hacerse un planteamiento más amplio de la estrategia de operaciones y así pasar a analizar el servicio que se ofrece como un elemento de la estrategia de negocio y/o corporativa".
García Cerro et al. (2013, p. 22)	"es el plan a largo plazo para el subsistema de operaciones en el que se recogen los objetivos a logar y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos".

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

Como se puede observar en la revisión de la literatura relacionada con los conceptos y definición de la estrategia de operaciones, la mayor parte de los autores coinciden en relacionar la estrategia de operaciones con: objetivos de largo plazo, contribución a la meta global, las estrategias operativas, contribución a las estrategias empresariales o corporativas, criterios para tomar decisiones, entre otros. En tal sentido, se considera importante desarrollar una estrategia para el

sistema operativo y en particular es conveniente que dicha estrategia se enfoque a la ventaja competitiva de la empresa.

Gaither y Frazier (2000, p. 44, 2003, p. 44) indican que los elementos o componentes de la estrategia de operaciones son: 1) posicionamiento del sistema de producción, 2) enfoque de la producción, 3) planes del producto o servicio, 4) planes de los procesos y tecnologías de la producción, 5) asignación de recursos a alternativas estratégicas y, 6) planes de instalaciones: capacidad, ubicación y disposición física.

- **Posicionamiento del sistema de producción.** Se refiere a la selección de diseño del producto, tipo de sistema de procesamiento y el tipo de política de inventario de productos terminados.

- **Enfoque de producción.** Se refiere a que las instalaciones de fabricación y de servicios estén especializados como fabrica enfocada, de forma que no resulten vulnerables frente competidores más pequeños y más especializados que pueden dar a un conjunto específico de clientes un mejor paquete de costo, entrega, calidad y desempeño del servicio al cliente.

- **Planes de productos/servicios.** Una parte importante de la estrategia empresarial relacionada con el ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

- **Procesos de producción y planes de tecnología.** Se refiere a la determinación de la manera en que se fabrican los productos y servicios, lo que involucra planear todos los detalles de los procesos e instalaciones de la producción.

- **Asignación de recursos a alternativas estratégicas.** Las empresas tienen disponibilidad de los recursos necesarios para la producción (efectivo y capital, capacidad, laboratorios, trabajadores, ingenieros, máquinas, materiales y otros recursos que sean necesarios en el proceso de producción).

- **Planes de las instalaciones: capacidad, ubicación y disposición física.** Es la forma de proporcionar una capacidad de producción a largo plazo para producir los productos/servicios una empresa.

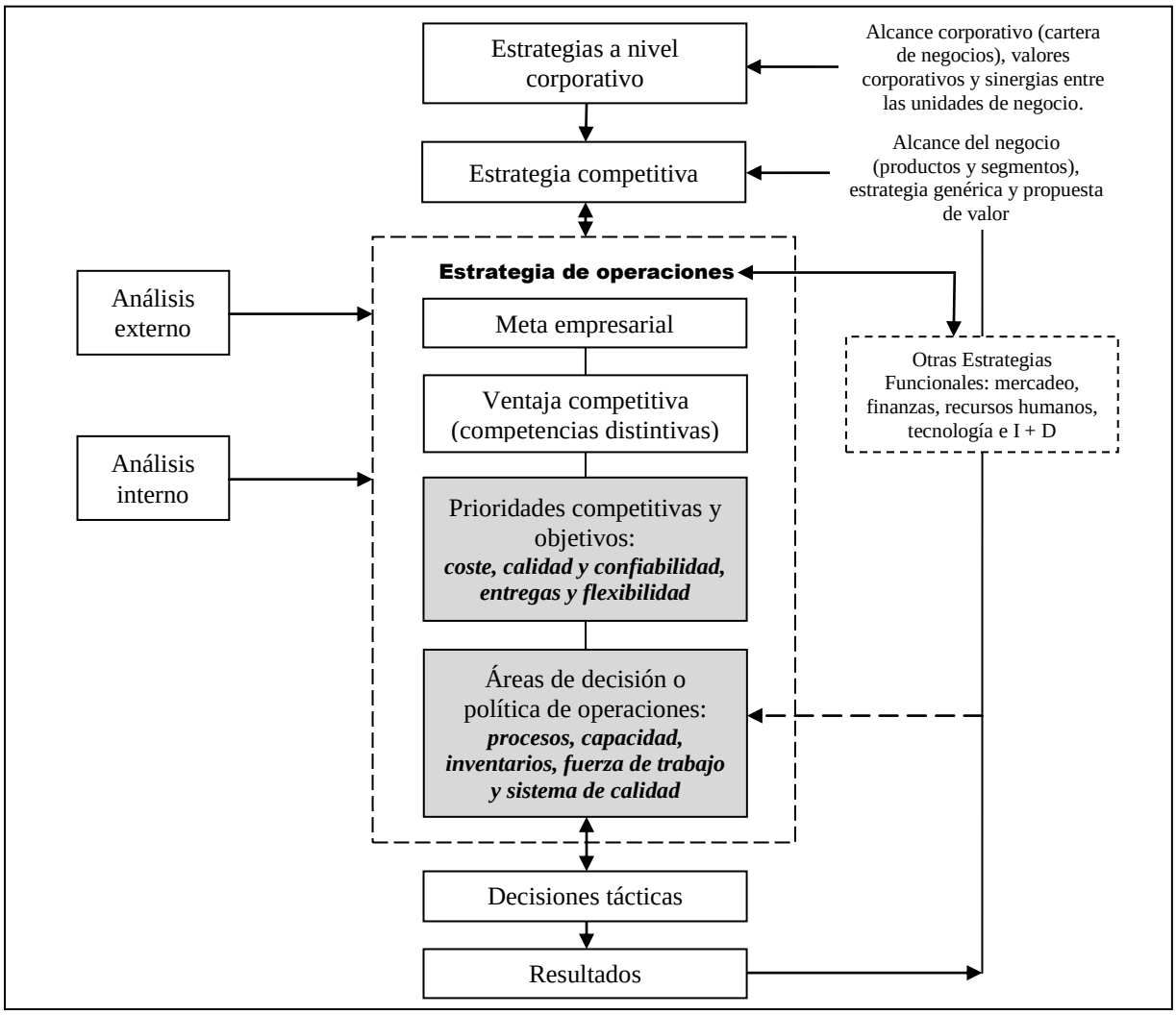
Gianesi y Correa (1994) presentan un grupo de criterios para evaluar el rendimiento en los sistemas de operaciones de servicios, que necesitan ser evaluadas para la confección de la estrategia competitiva:

- **Tangibles;** se refiere a la calidad y/o la apariencia de cualquier evidencia física de que el servicio o el sistema operativo.
- **Coherencia;** significa la constancia relativa a la experiencia previa, la ausencia de variabilidad en los resultados o en el proceso.
- **Competencia;** se refiere a la habilidad y el conocimiento de la entidad que proporciona para ejecutar el servicio, en relación con las necesidades "técnicas" del cliente.
- **Velocidad de servicio;** por lo general es un criterio importante para la mayoría de los clientes del servicio, especialmente cuando se requiere la presencia del cliente.
- **Presentación del medio ambiente;** se refiere a lo agradable la experiencia del cliente es durante el proceso de servicio de representación.
- **Flexibilidad;** significa ser capaz de cambiar rápidamente y adaptar el funcionamiento, debido al cambio en la necesidad del cliente, en relación con el proceso y el suministro de recursos.
- **Rendición de cuentas /seguridad;** el cliente se da cuenta del grado de riesgo en el momento de la compra de un servicio debido a la incapacidad para evaluar de antemano.
- **Acceso;** este criterio se evalúa la facilidad de las experiencias de los clientes al entrar en contacto con el prestador del servicio.
- **Costo;** el costo del servicio es el criterio que evalúa cuánto pagará el cliente, para obtener un determinado servicio.

Para Schroeder (1992, p. 28, 2004, p. 22), la estrategia de operaciones se contiene cuatro dimensiones fundamentales que son sus elementos distintivos: la misión de la función de operaciones (relación con la meta empresarial), las competencias distintivas, los objetivos de operaciones y las políticas o criterios generales que regirán la toma de decisiones de operaciones. Como se muestra en la *Figura 3.23*.

- **La misión de operaciones**; es definida o derivada directamente de las estrategias corporativa y competitiva; constituye la aportación esperada de esta área funcional para el éxito de las estrategias competitivas y corporativa. La misión debe declarar cuál es la prioridad de entre los diversos objetivos de operaciones. Esta se define términos de propósitos.
- **Las competencias distintivas**; se refieren al conjunto de recursos y capacidades que diferencian a la empresa de sus competidores y, por ello, que son susceptibles de convertirse en ventajas competitivas, por lo que forman el eje central de la estrategia de operaciones.
- **Los objetivos de operaciones**; se definen como parte de la estrategia de producción y suponen la concreción y cuantificación de la misión. Aunque suelen ser muy diversos, al abarcar distintos plazos de tiempo, y distinto alcance (tareas, departamentos, etc.), los relativos al área de operaciones se suelen agrupar en torno a cuatro dimensiones que se consideran "claves" en la misión de operaciones: el costo, la calidad, el tiempo de entrega, y la flexibilidad. Estos objetivos deben ser definidos en forma clara y medible como parte de la estrategia de producción.
- **Políticas de operaciones**; definen los criterios a seguir en la toma de decisiones necesarias para lograr los objetivos de operaciones. Las políticas deben desarrollarse para las diversas áreas de decisión de operaciones que Schroeder agrupa en cinco categorías: el proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad.

Figura 3.23. *Niveles de estrategia en operaciones*



Fuente: Adaptado de Fernández Sánchez y Fernández Casariego (1988, p. 256); Schroeder (1992, p. 29, 2004, p. 24); García Cerro et al. (2013, p. 21)**.**

En resumen, es posible señalar que ***la estrategia de operaciones tiene una relación directa con las estrategias empresariales de la empresa, concretada en la aportación de criterios para la selección de su ámbito de actuación y negocio, así como en la forma de competir en esos mercados para alcanzar y conservar una posición competitiva duradera o sostenible frente a la competencias***.

3.4.2 Prioridades competitivas. Competencias, recursos y capacidades

El estudio de las prioridades competitivas del área de operaciones, ha surgido de la importancia estratégica de la función de producción, y de su consideración como un elemento determinante para el logro de los éxitos de una actividad transformadora. Así mismo, dichas prioridades tienen hondas repercusiones en las características de los productos que las empresas deben concretar, para que contribuyan a una mejora de los resultados del negocio y a alcanzar los objetivos fijados de su actividad y de igual manera, a lograr competencias distintivas que proporcionen ventaja competitiva (Anderson, 1989; Hayes y Wheelwright, 1984, p. 2; Van Wassenhove y Cornett, 1991, p. 1; Wheelwright y Hayes, 1985, p. 4).

Las prioridades competitivas se definen como un conjunto de objetivos de producción y de políticas en la toma de decisiones de dicha área, que representen el enlace con las exigencias del mercado. Estas cuestiones han sido defendidas por numerosos autores como Anderson (1989); Schroeder (1992, p. 31, 2004, p. 23); Domínguez Machuca et al. (1995, p. 74, 2005, p. 74); Avella Camarero, Fernández Sánchez, y Vázquez Ordás (1999, p. 236); Fernández Sánchez et al. (2003, p. 70, 2006, p. 71); (Espino Rodríguez, 2003, p. 83); Miranda, Rubio, Chamorro, y Bañegil (2004, p. 59); Moyano Fuentes et al. (2011, p. 171). El conocimiento del contenido de los objetivos de producción y de las prioridades competitivas es de suma importancia, por su relación con el posible desarrollo y sostenibilidad de competencias distintivas susceptibles de llegar a ser ventajas competitivas.

Siguiendo a Skinner (1969, 1974), las prioridades competitivas son las que contribuyen al éxito de la estrategia empresarial de manera distinta a la tradicional de la eficiencia, esto es, de la reducción de costes. Además aporta en su trabajo inicial que las prioridades competitivas son las siguientes: unos ciclos de entrega cortos, la calidad del producto, el cumplimiento de las fechas de entrega, la habilidad de introducir nuevos productos rápidamente, la flexibilidad para adaptase rápidamente a los cambios en el volumen y unos costes bajos.

Sin embargo, otros autores consideran incluir otras prioridades de manera que estas pueden transformar al área de operaciones en una verdadera arma competitiva. Como ejemplo mencionaremos algunos autores que incluyeron otras prioridades:

- Hayes y Wheelwright (1984), Corbett y Van Wassenhove (1993), Chen (1999), Zhao et al. (2002), Ahmad y Schroeder (2002), Alegre Vidal (2003), Sarache Castro et al. (2007), quienes añadieron la innovación.

- Chase et al. (2005), Fernández Sánchez et al. (2003); Domínguez Machuca et al. (1995, 2005), Davis et al. (2001), Gaither y Frazier (2003), quienes añadieron la prioridad competitiva de servicio al cliente.

- De Burgos Jiménez (1999), Díaz Garrido y Martín Peña (2007), Martín Peña y Díaz Garrido (2007a, 2007b, 2009) quienes aumentaron la protección del medio ambiente.

- Sarache Castro, Marrero Delgado, y Hernández Pérez (2004), Sarache Castro et al. (2011), quienes añadieron asesoría técnica.

En definitiva, la revisión de la literatura pone de manifiesto una cierta concordancia es señalar las cuatro primeras prioridades, a las que otros autores añaden las obtenidas en el estudio de diferentes tipos de empresas analizados en varios sectores. Todo ello se muestra en el siguiente *Cuadro 3.8*.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

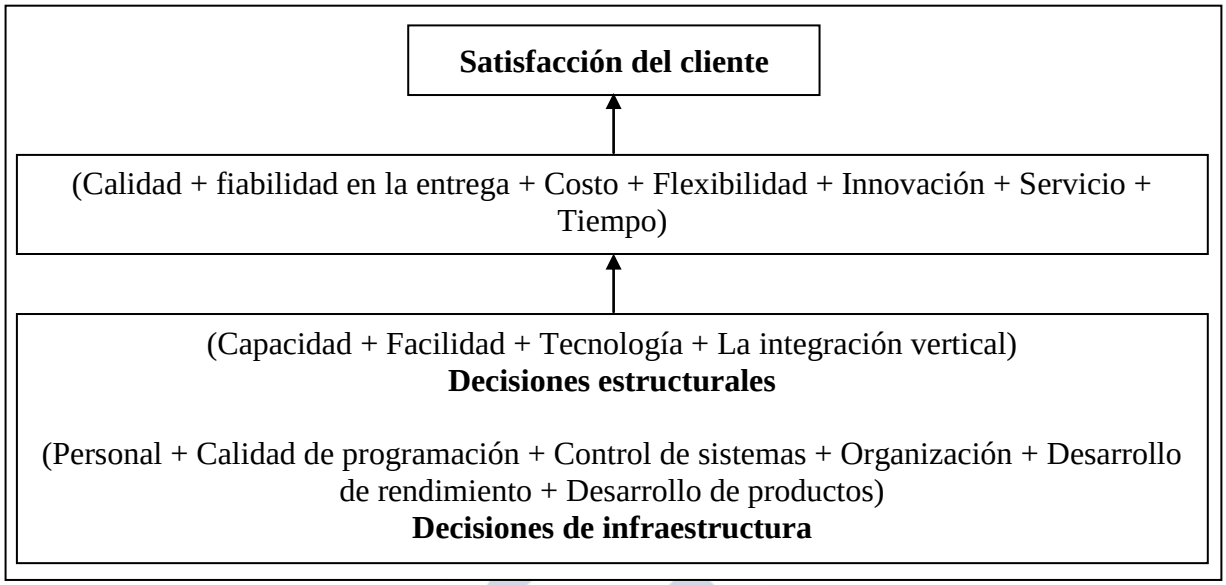
Cuadro 3.8. *Competencias distintivas en el área de operación y sus aplicaciones*

Autor	Competencias distintivas en el área de operaciones					Tipos de empresas	País
	1	2	3	4	5		
Chen (1999, p. 334)	Costo	Calidad	Innovación	Servicio	Flexibilidad	Pymes de varios sectores	Taiwán
Avella Camarero, Fernández Sánchez, y Vázquez Ordás (1999, p. 241)	Costo	Flexibilidad	Calidad	Entrega	-	Empresas industriales con más de 200 trabajadores	España
Zhao et al. (2002, p. 278)	Calidad	Entrega	Servicio	Innovación	Flexibilidad	Molduras y maquinarias	China
Ahmad y Schroeder (2002, p. 80)	Calidad	Entrega	Eficiencia	Innovación	-	Automóviles, electrónica y maquinaria	Alemania, Italia, Japón, USA
Boyer y Lewis (2002, p. 14)	Coste	Calidad	Entrega	Flexibilidad	-	Fabricas avanzadas de 110 plantas de AMT	USA
Sarache Castro et al. (2004, p. 42)	Precio	Calidad	Velocidad	Flexibilidad	Asesoría técnica	Industrias de confección	Colombia
Urgal González y García Vázquez (2005, p. 109)	Precio	Flexibilidad de producto y de volumen	Entrega	Calidad de diseño	Calidad de conformidad	Sector metal, con más de 50 trabajadores	España
Urgal González y García Vázquez (2006, p. 139)	Precio	Calidad	Plazo de entrega	Flexibilidad	Servicio	Sector metal	España
Martín Peña y Díaz Garrido (2007, p. 147)	Calidad y entrega	Servicio	Medio ambiente	Flexibilidad	-	CNAE 28	España
Díaz Garrido y Martín Peña (2007, p. 119)	Servicio y flexibilidad	Calidad	Entregas	Coste, flexibilidad (volumen)	Medio ambiente	CNAE DJ, DK, DL y DM	España
Buehlmann, Bumgardner, Lihra, y Frye (2007, p. 68)	Calidad	Entrega	Servicio	Flexibilidad	-	Minoristas de muebles	USA
Sarache Castro et al. (2007, p. 112)	Coste	Calidad	Entrega	Servicio	Innovación	Industria Metalmecánica	Colombia
Askar y Mortagy (2007, p. 36)	Costo	Calidad	Entrega	Servicio	Flexibilidad	Manufactura servicio y construcción	Egipto
Martín Peña y Díaz Garrido (2009, p. 79)	Entrega	Flexibilidad volumen	Servicio	Medio ambiente	Flexibilidad producto y calidad-coste	CNAE 28, 29, 31 y 34	España
Kathuria et al. (2010, p. 885)	Costo	Calidad	Entrega	Flexibilidad	-	Sectores varios	India
Sarache Castro et al. (2011, p. 101)	Calidad	Precio	Velocidad	Flexibilidad	Asesoría técnica	Industrias de confección	Colombia

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

Chen (1999, p. 331) considera en su modelo de estrategias de producción y prioridades competitivas, como objetivo principal, la satisfacción del cliente; así mismo analiza desde el punto de vista de fabricación, el despliegue e implementación exitosa de dos categorías de decisiones: las estructurales y las infraestructurales. A su vez, considera como prioridades competitivas, las siete siguientes: calidad, fiabilidad en la entrega, coste, flexibilidad, innovación, servicio y tiempo. Como muestra en la *Figura 3.24*.

Figura 3.24. *Un modelo de toma de decisiones estratégicas competitivas y de fabricación*



Fuente: Adaptado de Chen (1999, p. 333).

En definitiva, el servicio al cliente es un medio para lograr la ventaja competitiva sostenible y puede llegar a ser determinante en la percepción de la calidad del producto por parte del consumidor final.

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996, p. 645), consideran que las prioridades competitivas del área de operaciones, guían las decisiones de carácter estratégico de las organizaciones hacia la satisfacción de los clientes con sus productos y servicios. Citan como prioridades fundamentales en el área de operaciones, las siguientes: los precios, el grado de calidad, la confiabilidad de la calidad y la flexibilidad.

Para Boyer y Lewis (2002, p. 9), las prioridades competitivas se han convertido en un factor cada vez más importante en los estudios empíricos. Señala que algunos investigadores proponen concentrarse en una sola capacidad de fabricación y dedicar los recursos, siempre limitados, a su mejora, mientras que otros afirman que la tecnología de fabricación avanza y permite mejoras simultáneas en la calidad, el coste, la flexibilidad y la entrega. Del mismo modo, indican que la efectividad de una estrategia de operaciones se determina por el grado de coherencia entre las prioridades competitivas y con las decisiones relativas tanto a la estructura operativa y como a la infraestructura.

Krajewski et al. (2008, p. 50) plantean, desde una perspectiva estratégica, la necesidad de que los responsables del área de operaciones cuenten con la capacidad necesaria para atender las prioridades competitivas de los segmentos de mercado. Además, conceptualizan las prioridades competitivas como "las dimensiones operativas cruciales que un proceso o cadena de valor debe poseer para satisfacer a los clientes internos o externos, tanto en el presente como en el futuro". Y las capacidades competitivas están representadas por las dimensiones de costo, calidad, tiempo y flexibilidad que un proceso o cadena de valor posee y puede ofrecer en realidad.

Ganaza (2000b, p. 142) propone que, en el entorno competitivo actual, las Pymes necesitan desarrollar una estrategia de producción, sobre la base de un conjunto de objetivos o competencias distintivas, entre los que señalan los cinco siguientes: reducción de costos, mejora de la calidad, aumento de flexibilidad, cumplimiento en la entregas, y servicio al cliente.

Martín Peña y Díaz Garrido (2009, p. 65) definen las prioridades competitivas "como las áreas en las que debe centrarse la producción para poder aportar ventajas competitivas a la empresa, [y señalan, además, que] se hace necesario incluir el medio ambiente como una prioridad competitiva". En su investigación, obtienen que las prioridades competitivas, de las empresas estudiadas son seis: coste, calidad, flexibilidad (en volumen y en producto), entrega, servicios y medio ambiente.

Gaither y Frazier (2000, p. 43, 2003, p. 43), establecen cuatro dimensiones competitivas en la estrategia de producción. Estos son: a) costo bajos de producción, b) desempeño en la entrega, c) productos o servicios de calidad elevada, y d) servicio al cliente y flexibilidad. Concuerdan con ellos, Sarache Castro et al. (2011, p. 92), quienes únicamente separan la última en dos: flexibilidad y servicio.

Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 82) plantean que "los objetivos o prioridades competitivas hacen referencia a las características de los productos/servicios en los que debe centrarse la fabricación/generación para reforzar la estrategia competitiva". De manera tradicional en el área de producción/operaciones consideran cinco objetivos que son: coste, entregas, flexibilidad, calidad y servicio, y finalmente, medio ambiente.

Miltenburg (2005, p. 43) considera, respecto a la estrategia de producción, que la orientación hacia "costos bajos, productos de alta calidad", era adecuado en el pasado, pero que hoy en día, la mayoría de las empresas consideran dentro de dicha estrategia costo, calidad, desempeño, entrega, flexibilidad y capacidad de innovación:

- **Costo;** cada producto que una fábrica produce tiene un costo. Un bajo costo hace que un bajo precio sea posible y proporciona un importante criterio a la hora de soportar una sensibilidad de precios del mercado.
- **Calidad;** se refiere al grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes mediante los productos acabados.
- **Desempeño;** se refiere a la presentación y las características de los productos o servicios sin defectos.
- **Entrega,** es una función que afecta tanto a las empresas manufactureras como distribución. La capacidad de entrega se refiere a entregar más rápidamente que los competidores y cumplir con la fecha de entrega comprometida.
- **Flexibilidad**, es tan importante como la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno. Las empresas serán tanto más flexibles cuanto más reducidos sean su plazos de reacción.
- **Capacidad de innovación,** se entiende por innovación la capacidad sistemática de generar productos o servicios nuevos, o bien de producir los mismos productos y servicios de manera diferente**.**

En resumen, ***las prioridades competitivas o misiones de fabricación proporcionan la guía fundamental para que el sistema productivo logre diferenciarse con respecto a la competencia en algún aspecto considerado esencial para el éxito competitivo, y hay gran concordancia en situar entre ellas las relacionadas con el coste, la calidad, los plazos (y demás características) de la entrega y la flexibilidad. Además de las cuatro mencionadas, se suele situar "el servicio" como quinta prioridad. Respecto a otras prioridades adicionales, el consenso es mucho menor, aunque se reconoce que puedan ser importantes para empresas concretas en entornos determinados.***

Dimensiones de las prioridades competitivas

A continuación, describiremos brevemente las prioridades competitivas a partir de la propuesta de Skinner (1969, 1974) que inicialmente planteó cuatro prioridades competitivas (costes, calidad, plazo de entrega y la flexibilidad), añadiendo otras tres (innovación, servicio y medio ambiente), aportadas por otros autores, entre las que hay menos concordancia. Posteriormente, veremos en el *Cuadro 3.9*, los diversos aspectos que se miden en cada una de ellas.

Costos. La empresa busca producir a bajos costos, en este caso como la ganancia por producto es tan baja, se compensa con los grandes volúmenes de producción. Los costos se deben considerar no sólo en términos de los cambios anuales, sino que se les deben comparar con los costos de la competencia.

Calidad. La calidad puede dividirse en dos categorías: de productos y de procesos. La calidad forma el valor de un producto, su prestigio y la utilidad con que se le percibe. La calidad de procesos es fundamental en todos los segmentos del mercado.

La flexibilidad. Desde una perspectiva estratégica, la flexibilidad se refiere a la capacidad de una compañía para ofrecer a sus clientes una variedad amplia de productos Davis et al. (2001, p. 25). Del mismo modo, Conca Flor y Molina Manchón (1998, p. 109), quienes conceptualiza "la flexibilidad se refiere a la habilidad de los sistemas de producción para adaptarse, con poca penalización en cuanto a tiempo y coste, a los cambios en las condiciones ambientales externas e internas". Así mismo clasifica los tipos de flexibilidad: en la máquina, en el manejo de materiales, en proceso, en rutina, de la mano de obra, en programa, en producto, en volumen, de gama (mix), en expansión.

Los plazos o tiempo de entrega. Se refiere a la capacidad que tiene operaciones para entregar el producto o servicio en el lugar y la fecha en la que el cliente lo necesita. Además es importante que la entrega sea fiable, en otras palabras, los productos deberían ser distribuidos a los clientes con una mínima variación en los plazos de entrega.

Innovación. La capacidad de innovación se relaciona con la habilidad para crear e introducir nuevos productos y procesos y, de hacer cambios en el diseño en los productos existentes. Por lo tanto, las empresas deben disponer de una organización adaptable a los cambios constantes.

Medio ambiente e impacto ambiental. Esta prioridad competitiva se descompone en unos objetivos más detallados susceptibles de ser cuantificables, lo que facilita su medición, evaluación y control de los resultados de las diferentes responsabilidades de la dirección de operaciones.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Cuadro 3.9. *Principales prioridades competitivas desagregadas*

Prioridades competitivas	Criterio de medida / atributos
Costo	**Costo inicial:** precio o coste de compra de un producto. **Coste de funcionamiento:** coste de utilizar un producto durante su vida útil. **Coste de mantenimiento.** Durante su vida útil.
Calidad	**Prestaciones:** características funcionales primarias del producto. **Peculiaridades:** complementos al funcionamiento básico del producto o servicio. **Fiabilidad:** probabilidad de que un producto se estropee dentro de un periodo de tiempo determinado. **Conformidad con las especificaciones:** grado en que el diseño y las características funcionales de un producto cumplen con las normas establecidas. **Durabilidad:** vida útil del producto. **Disposición de servicio:** rapidez, cortesía, competencia en el trabajo y facilidad de reparación. **Estética:** acabado formal de los productos. **Calidad percibida:** la calidad que realmente percibe el cliente.
Entregas	**Precisión:** grado en que se entrega los artículos correctos en las cantidades correctas. **Integridad:** si los envíos se completan en su totalidad o hay que hacer reordenación. **Confiabilidad:** facultad de entregar los pedidos en la fecha acordada. **Disponibilidad:** probabilidad de que un artículo permanezca en stocks cuando se solicite. **Velocidad:** lapso de tiempo desde que se realiza un pedido hasta que es entregado al cliente.
Flexibilidad	**Flexibilidad de la maquina:** la variedad de operaciones que una maquina puede desempeñar. **Flexibilidad en el manejo de materiales:** se refiere a la habilidad del sistema para mover diferentes tipos de piezas de forma eficaz y eficiente a lo largo de la planta. **Flexibilidad en proceso:** alude a la habilidad del sistema de producción para producir un conjunto de piezas utilizando procesos, materiales y/o secuencias distintas para cada una de ellas. **Flexibilidad en rutina:** denota la habilidad de un sistema para producir una pieza alternando las rutinas de fabricación. **Flexibilidad de la mano de obra:** es la habilidad de la mano de obra para realizar diversas actividades eficientemente. **Flexibilidad de programa:** se entiende por tal habilidad del sistema para funcionar sin ser atendido durante un largo periodo de tiempo. **Flexibilidad en producto:** se refiere a la facilidad con la que se puede introducir nuevos productos y responder a los cambios de diseño requerido por los clientes. **Flexibilidad en volumen:** se refiere a la habilidad del sistema para operar económicamente con diferentes niveles de output. **Flexibilidad de gama (mix):** habilidad del sistema de producción para responder rápida y económicamente a los cambios de demanda dentro de la gama de productos. **Flexibilidad en expansión:** se refiere a la capacidad del actual sistema de producción para ampliar sus instalaciones ante un aumento de la demanda.
Innovación	Introducción de nuevos productos y servicios.
Servicio	**Servicio posventa:** se refiere a la habilidad para ofertar un adecuado servicio posventa. **Necesidades del cliente:** la habilidad para diseñar el producto y/o el proceso en función de las necesidades y las exigencias del cliente. **Información:** la habilidad para proporcionar información completa sobre el producto al cliente
Medio ambiente	**Protección del medio (proceso productivo):** la habilidad para minimizar las repercusiones de la actividad productiva sobre los diversos componentes del medio ambiente. **Protección del medio (producto):** La habilidad para fabricar productos que respeten el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las clasificación de Conca Flor y Molina Manchón (1998, p. 96), Martín Peña y Díaz Garrido (2007, p. 145, 2009, p. 72), Ibarra Mirón (2005, p. 11) y Ibarra Mirón, Hernández Pérez, y Martínez Parra (2009, p. 372).

3.4.3 Áreas de decisión

El segundo elemento que está conexo con el contenido de la estrategia de operaciones es el relativo a las áreas de decisión en operaciones y a las políticas que se establecen en ellas. Desde Skinner (1969, p. 141, 1974, p. 120), Wheelwright (1978, p. 62), Hayes y Wheelwright (1984, p. 31), se presentan las decisiones relacionadas con la fabricación agrupadas en áreas de decisión, las cuales contribuyen a definir el concepto de estrategia de operaciones.

En la revisión de la literatura especializada surgen muchos estudios relacionados con la toma de decisiones en la dirección de operaciones; habitualmente nos manifiestan claramente que estas decisiones y políticas en operaciones, deben vincularse a la estrategia funcional y, en seguida, a la estrategia competitiva. Sin embargo, se constata que existe diversidad terminológica para referirse las áreas de decisión o políticas de operaciones. Es así, que los estudios se refieren a las áreas de decisión con distintas denominaciones: *políticas de producción* (Skinner, 1969, p. 141, 1974, p. 120), *políticas de operaciones* Schroeder (1992, p. 33, 2004, p. 26), *decisiones estratégicas de operaciones* (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 90, 2005, p. 90), *tarea de operaciones* (Meredith, 1999, p. 113), *decisiones sobre operaciones* (Heizer y Render, 2001, p. 37), *categorías de decisión* (Rudberg y Olhager, 2003, p. 32), *decisiones de fabricación* (Fernández Sánchez et al., 2003, p. 78, 2006, p. 79), *estrategias de las operaciones* (Gaither y Frazier, 2003, p. 44), *áreas estratégicas de decisión* (Ibarra Mirón et al., 2009, p. 169), *decisiones de sistema de producción* (Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172). En el presente trabajo utilizamos el término "áreas de decisión", que se ha venido consolidando como el más utilizado por la mayoría de los estudiosos del tema.

Starr (1974, p. 5), considera que la administración de producción está vinculada con las decisiones a las que divide en áreas de importancia: 1) diseño del sistema de producción, y 2) desarrollo de los sistemas de control. El diseño de un sistema de producción lo considera como un problema de eficacia, en estrecha relaciona con la estrategia empresarial, mientras que el sistema de control está más directamente relacionado con la eficiencia y, por lo tanto, forma parte de las decisiones de tipo táctico. Por otra parte, Fernández Sánchez et al. (2003, p. 79), consideran decisiones de carácter estructural y decisiones en infraestructura, y que "los dos grupos de

decisiones están estrechamente relacionados y determinan la configuración del sistema de producción".

Rudberg y Olhager (2003, p. 32) proporcionan un resumen de una serie de categorías de decisión en el marco de la literatura existente y encuentran que la división de las dos categorías: las categorías estructurales y de infraestructura propuesto por Hayes y Wheelwright (1984, p. 31) todavía es válida y útil. Según Fernández Sánchez y Fernández Casariego (1988, p. 264), "la clasificación de las áreas de decisiones no es única, ya que cada empresa tiene su propia organización interna". A pesar de ello, las decisiones que se toman en el ámbito de las operaciones son básicamente las mismas en todas las empresas, aunque con las peculiaridades lógicas de cada sistema productivo.

Díaz Garrido y Martín Peña (2007, p. 152), conceptualizan las áreas de decisiones o políticas en producción como *"el conjunto de los cursos de acción que conforman la estrategia de producción contribuyendo a la consecución de los objetivos de producción en particular y de los objetivos corporativos en general".* Es decir, que estas estrategias contribuyen a lograr los objetivos clave de producción y finalmente apoyan a las prioridades competitivas elegidas.

Para Schroeder (1992, p. 49), las políticas de operaciones son *"decisiones estratégicas que guían la toma más detallada (táctica) de decisiones en las áreas del proceso, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad"* y las considera relacionadas con la manera en que se lograrán las prioridades competitivas. En concreto, Schroeder (1992, p. 13), señala que dichas áreas de decisión proporcionan una estructura teórica de la administración de operaciones, con el siguiente contenido:

Proceso; son las decisiones relacionados con el proceso físico o las instalaciones que se utilizan para elaborar el producto (bien y/o servicio). Este tipo de decisiones tienen efectos a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, y comprometen una fuerte inversión. Comprenden las siguientes decisiones: tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución en plantas y demás decisiones relacionadas con las instalaciones físicas.

Capacidad; se refiere a las decisiones sobre la capacidad dirigidas a suministrar la cantidad correcta de bien o servicio durante un determinado periodo de tiempo. Así también, se representa al tamaño y utilización de las instalaciones (capacidad instalada). Así mismo, el dimensionamiento adecuado de los recursos organizativos, para poder suministrar una cantidad máxima determinada de producto en el lugar correcto y momento exacto.

Inventario; son decisiones que están relacionadas con la gestión del inventario y determinan qué comprar, cuándo y cuánto. Los sistemas de control de inventario se emplean para gestionar los materiales necesarios para la fabricación de los productos, el trabajo en curso (WIP[3] por sus siglas en inglés) y el inventario de productos terminados.

Fuerza de trabajo; hace referencia a una de las áreas de decisión más importantes en operaciones, abarcando las decisiones sobre la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión, sistema de retribución o asignación a puestos de trabajo, entre otras decisiones relacionados con el personal involucrado en el área de operaciones.

Calidad; se refiere a las decisiones muy importante de la decisiones sobre la calidad de los bienes y/o servicios producidos, de las que es responsable del sistema de producción. Las decisiones sobre calidad en el área de operaciones deben garantizar que ésta se mantenga en cada una de las operaciones que son de su responsabilidad.

Por su claridad y facilidad de compresión, en nuestro trabajo de investigación, seguiremos una clasificación análoga a esta propuesta de Schroeder (1992, p. 13), esto es: "capacidad de la empresa", "localización de la empresa", "protocolos de prestación de servicios", "tareas productivas" y "gestión logística".

Garrido Buj (2006, p. 132) identifica cinco áreas de decisión en la función de producción, proceso, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad, descritas como sigue:

[3] "WIP" = Work In Process. Inventario de trabajo en proceso (WIP), producto o componentes que han dejado de ser materia prima, pero que todavía deben transformarse en producto terminado (Heizer y Render, 2004, p. 452).

- **El proceso** se refiere al enfoque que adopta una organización para transformar bienes o servicios. En el proceso incluye la selección de la tecnología, la distribución y ubicación de las instalaciones, el equilibrado de líneas y el control de procesos.

- **Las decisiones de capacidad** se refieren a la determinación de los niveles óptimos de producción. Además, entre estas decisiones se incluyen la elaboración de pronósticos, el ajuste de las instalaciones y la preparación de planes de contingentes para situaciones emergentes.

- **Las decisiones de inventario** se refieren a la administración de inventarios tanto de las materias primas y de los productos terminados.

- **La administración de la fuerza de trabajo** implica la gestión de mano de obra y el diseño de puestos de trabajo de forma que las tareas se ejecuten de forma eficientemente.

- **La calidad** afecta a toda la organización, desde proveedor hasta clientes y desde el diseño del producto hasta el mantenimiento. Esta decisión implica la expectativas del cliente acerca de la calidad deben mantenerse y establecerse las políticas y procedimientos para alcanzar el nivel de calidad.

En el *Cuadro 3.10*, se presenta la denominación de las áreas de decisión o políticas de operaciones, tal y como las proponen los diversos autores estudiados.

Cuadro 3.10. *Resumen de las áreas de decisiones o políticas de operaciones*

Autor	denominación	Componentes
Skinner (1969)	Decisiones de operaciones	Decisiones en estructura (planta y equipo) y decisiones en infraestructura (planificación y control, organización y control, personal, diseño producto)
Wheelwright (1978, p. 62)	Relación con otras áreas funcionales	Proceso, capacidad, plantas, integración vertical e infraestructura
Hayes y Wheelwright (1984, p. 31)	Categorías de decisión	Capacidad, instalaciones, procesos y tecnología, amplitud del proceso, calidad, políticas de control, nuevos productos, recursos humanos y proveedores.
Schroeder (1992, pp. 13, 33, 2004, p. 26)	Áreas de decisión o políticas de operaciones	El proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad
Domínguez Machuca et al. (1995, p. 90, 2005, p. 90)	Decisiones de estrategia de operaciones	Productos, procesos, tecnología, capacidad, localización, distribución en planta, calidad, planificación y control, aprovisionamiento y personal.
Meredith (1999, p. 113)	Tareas del área de operaciones	Planeación de resultados, diseño del proceso de transformación, diseño del trabajo y administración del proyecto, programación
Heizer y Render (2001, p. 37)	Decisiones sobre operaciones	Producto, calidad, procesos, localización, organización, recursos humanos, compras, inventario, programación y mantenimiento.
Gaither y Frazier (2003, p. 44)	Estrategia de operaciones	Posicionamiento del sistema de producción, enfoque de la producción, diseño y planes de productos y servicios, procesos de producción y planes de tecnología, asignación de recursos a alternativas estratégicas, planes de instalaciones: capacidad, ubicación y disposición física.
Miranda González et al. (2004, p. 69)	Decisiones estratégicas de operaciones	Diseño del producto/servicio, estructura del proceso de fabricación, selección de las tecnologías de producción a emplear, capacidad óptima para las instalaciones, localización más adecuada para cada instalación, distribución en planta, gestión los recursos humanos y diseñar el trabajo, gestión de la calidad de productos y/o servicios, política de inventarios, estrategia de aprovisionamientos, y plan de mantenimiento.
Fernández Sánchez et al. (2003, p. 78, 2006, p. 79)	Decisiones de producción	Decisiones de carácter estructural y decisiones en infraestructura
Miltenburg (2005, p. 65)	Sub sistemas	Recursos humanos, estructura organizacional y control, abastecimiento, planeación y control de producción, tecnología de procesos, y las instalaciones
Garrido Buj (2006, p. 132)	Áreas de decisión	Proceso, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad
Ibarra Mirón et al. (2009, p. 169)	Áreas estratégicas de decisión	Políticas de carácter estructural (capacidad, instalaciones, tecnología de procesos y aprovisionamiento/integración vertical), políticas de carácter infraestructural (gestión de personal, gestión de calidad, planificación y organización)
Moyano Fuentes et al. (2011, p. 172)	Decisiones del sistema de producción	Proceso, fuerza de trabajo, capacidad, inventario y calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

Ibarra Mirón et al. (2009, p. 169), consideran 52 posibles políticas y programas de mejora en fabricación de amplio uso, y las agrupan en nueve categorías o áreas estratégicas de decisión, cuatro de carácter estructural (capacidad, instalaciones, tecnología de proceso y aprovisionamiento/integración vertical), y cinco de carácter infraestructural (gestión de personal,

gestión de calidad, planificación y control de la producción, desarrollo de producto y organización /gestión).

Las decisiones estructurales tienen consecuencias estratégicas ya que suponen importantes inversiones de capital y afectan a los activos físicos. Son decisiones "duras" difícilmente reversibles y con efectos a largo plazo, por lo que también se las denomina "decisiones estratégicas" y comprenden las decisiones de capacidad, tamaño y localización, la tecnología a utilizar en el proceso de producción y el grado de integración vertical de las actividades. Las decisiones en infraestructura también son denominadas "decisiones tácticas u operativas", pues tienen implicaciones operativas afectando al gasto corriente. Son decisiones "blandas" que comprenden a los recursos humanos, a la estructura organizativa y a los sistemas que llevan a cabo el trabajo de la función de producción como, los sistemas de planificación y control y la gestión de la calidad (Fernández Sánchez et al., 2003, p. 78, 2006, p. 79).

Todas las decisiones estratégicas y las decisiones tácticas u operativas forman parte de la estrategia de operaciones que consiguientemente está relacionada con la estrategia de la empresa y, si no todas y cada una de las decisiones, al menos las principales políticas deben ser decidas o supervisadas por la alta dirección. Todos estos argumentos se consideran importantes en el contexto de la estrategia de operaciones.

Fernández Sánchez y Fernández Casariego (1988, p. 253) consideran que la meta debe ser significativa, duradera y realizable, y servir para orientar la toma de decisiones a distintos niveles; decisiones consistentes con la estrategia empresarial. Del mismo modo, la meta proporciona un sentido de dirección para la organización, y esta tiene una función pragmática que influye en las realizaciones a nivel operativo. Las decisiones tácticas son constantes predeterminadas por la estrategia a desarrollar.

A continuación se exponen en el *Cuadro 3.11* las diversas áreas de decisión, clasificadas en estructurales e infraestructurales, en el sentido dado por Hayes y Wheelwright (1984), marcando con un "X" a los autores que las recogen en sus respectivas clasificaciones.

Cuadro 3.11. *Diferentes perspectivas en las categorías de decisiones*

Autores	Skinner (1969)	Wheelwright (1978, p. 62)	Schroeder (1992, p. 13)	Heizer y Render (2001, p. 37)	Gaither y Frazier (2003, p. 44)	Fernández Sánchez et al. (2003, p. 78, 2006, p. 79)	Miltenburg (2005, p. 65)	Ibarra Mirón et al. (2009, p. 169)	Moyano Fuentes et al. (2011, p. 172)
Categorías estructurales									
Capacidad	X	X	X	X	X	X		X	X
Instalaciones	X	X		X	X	X	X	X	
Tecnología de procesos tecnológicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Integración vertical	X	X		X	X	X		X	
Categorías infraestructurales									
Calidad			X	X		X		X	X
Planificación de producción y control	X	X		X	X	X	X		
Desarrollo de nuevos productos						X			
Fuerza de trabajo, medidas de rendimiento y recompensas	X		X	X	X	X	X	X	X
Organización				X		X	X	X	
Gestión de logística			X	X		X	X		X
Sistemas de medición del desempeño	X			X	X	X			

Fuente: Elaboración propia, a partir de Rudberg y Olhager (2003, p. 32); y Conca Flor y Molina Manchón (1998, p. 137).

.

Capítulo IV: Diseño de la investigación y metodología

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

4. CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

El presente capítulo tiene como finalidad describir y justificar, el diseño y metodología del estudio desarrollado, para analizar y examinar los objetivos e hipótesis planteadas en la investigación. Para ello, describiremos las variables a utilizar y todo lo que atañe a su correspondiente medición.

En primer lugar, se describe el marco institucional, comenzando con la descripción general del contexto de la investigación, que corresponde a las Pymes del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Galicia en el noroeste de España. En seguida, se plantean los objetivos teóricos y empíricos del trabajo, así como las hipótesis que se desprenden de estos últimos, las cuales representan las relaciones entre los constructos del modelo de análisis.

En segundo lugar, se justifican las fases del diseño de la investigación y se describe a la población. A continuación se describe la muestra empleada en el estudio empírico y se realizan diversos análisis orientados a descubrir la posible existencia de sesgos en ella. Luego se procede a describir las distintas fuentes de información utilizadas y, posteriormente, se explica la metodología empleada en la elaboración del cuestionario utilizado para recoger los datos.

Finalmente, tras describir la forma en que se llevó a cabo el trabajo de campo, en el que se incluye la medición de las variables, son presentadas, brevemente, las técnicas de análisis de la información, que nos van a servir de referencia para el estudio empírico.

4.1 Las empresas hoteleras objeto de estudio

El turismo ha llegado a ser el sector más importante en la economía de algunos países; lo es para la Comunidad Autónoma de Galicia, a la que proporciona el 24,4% del PIB, que el Instituto Galego de Estadística (IGE) publica por primera vez, referido al año 2010. Galicia se encuentra al noroeste de la península ibérica; es una Comunidad Autónoma española, formada por las provincias

de A Coruña, Lugo, Ourense y Pontevedra y constituye un destino turístico de cierta importancia. Todas las provincias cuentan con zonas turísticas importantes para el sector turismo, si bien son de destacar dos focos principales: "Santiago de Compostela"[4] y las "Rías Baixas"[5], que se muestran en la siguiente *Figura 4.1*.

Galicia posee unos 2.728.903 habitantes (INE, 2011c, 31 de diciembre). Santiago de Compostela es la capital de Galicia y se encuentra dentro de la provincia de A Coruña. Así mismo, Galicia en sus cuatro provincias cuenta con 53 comarcas y 315 municipios. Los poderes de la comunidad, recogidos en el Estatuto de Autonomía de Galicia, son el Parlamento, la Junta y la Presidencia. Los idiomas oficiales en la comunidad de Galicia son el castellano (también denominado español) y el gallego. La superficie del territorio total es de 29.574 km^2.

Figura 4.1. *Mapa de la Comunidad Autónoma de Galicia - España*



Fuente: Adaptado de **Galicia y sus provincias (s. f.)**.

[4] La ciudad de Santiago de Compostela fue declarada en 1985 como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Posteriormente alcanzaron este galardón el propio camino de Santiago (1993), la muralla de Lugo (2000) y la Torre de Hércules de A Coruña (2009).Estos aspectos ayudan a atraer turismo; de hecho, millones de personas procedentes de todo el mundo, acuden a Santiago a través del histórico Camino, en particular en los denominados "Años Xacobeos", de honda raigambre religiosa y cultural.

[5] Se denominan así las bahías de la Costa de Pontevedra y de una parte de la costa atlántica de la Coruña, caracterizadas por sus playas y su gastronomía.

En capítulos precedentes hemos destacado el papel de Galicia como destino turístico y nos hemos referido de forma general a las características de las empresas de este sector, basándonos fundamentalmente en la reglamentación existente a nivel nacional. Dado que el objetivo de este trabajo es el estudio de los factores del área operativa que pueden incidir en el éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero, es preciso comenzar por acotar dicho sector económica y geográficamente. A este respecto, podemos señalar que la Clasificación Nacional de Actividades Económicas o CNAE de España, clasifica y agrupa a las unidades productoras según la actividad que ejercen. En dicha estructura, las empresas de nuestro interés se hallan bajo el epígrafe "hostelería", que recoge a las empresas dedicadas a servicios de alojamiento, sean hoteles u otro tipo de establecimiento cuya actividad pueda enmarcarse dentro de las operaciones de alojamiento.

Por otra parte, la actividad turística en Galicia, está regulada por la Ley del turismo (Ley 7/2011, publicada en el BOE de 3 de diciembre de 2011) que tiene como objetivo "la planificación, ordenación, promoción y fomento del turismo en la Comunidad Autónoma de Galicia" (Ley 7/2011, 2011). Esta Ley consta de 126 artículos y tres disposiciones complementarias sobre plan de acción del turismo de Galicia. En su articulado aborda la organización y competencias de la administración turística gallega, el concepto de usuarios turísticos, los procesos de calificación de los recursos de interés turístico y de la calidad turística y, finalmente, la ordenación de las empresas turísticas.

El capítulo IV de la Ley 7/2011 se destina a las empresas de alojamiento turístico. Así mismo, contempla la clasificación de los establecimientos hoteleros en dos grupos: grupo I, hoteles y grupo II, pensiones. El primer grupo, comprende a los hoteles, que son definidos, en el artículo 57, como "aquellos establecimientos que ofrezcan alojamiento, con o sin comedor y otros servicios complementarios, que ocupen la totalidad de uno o de varios edificios, o una parte independizada de los mismos, cuyas dependencias constituyen una explotación homogénea, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo, y que reúnan los requisitos técnicos mínimos en función de su categoría, que se determinarán reglamentariamente" (Ley 7/2011, 2011, p. 128992).

A continuación, en el art. 58, se los clasifica "en cinco categorías, identificadas por estrellas con las condiciones establecidas reglamentariamente", estrellas que dependen de los servicios ofertados, el confort, el equipamiento de las habitaciones, las instalaciones de las habitaciones

comunes, los servicios complementarios y el personal de servicio, y demás requerimientos que se fijen en el reglamento. Tales, establecimientos de alojamiento que cuentan con estos servicios. Además, los hoteles han de encuadrarse, obligatoriamente en alguna de las modalidades siguientes:: a) hoteles, b) hoteles apartamentos, c) hoteles balnearios, d) hoteles talasos, y e) cualquiera otra que se fijen reglamentariamente (Ley 7/2011, 2011, p. 128992).

El segundo grupo, comprende a las pensiones, que quedan fuera del ámbito de nuestro estudio, y que son aquellos establecimientos que ofrezcan alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios. Se clasifican en tres categorías identificadas con estrellas. A su vez, las pensiones de dos y tres estrellas que ocupen la totalidad de un edificio o un parte independizada del mismo, a efectos de comercialización, podrán utilizar la denominación de "hostal".

Del seguimiento de las cifras de oferta de los establecimientos hoteleros en Galicia, se desprende que existe un crecimiento bastante estable. Centrándonos en los hoteles, en cuanto al número de establecimientos, se constata un predominio en los de una y dos estrellas (con un 15,44% y 13,82%, respectivamente). En términos de plazas hoteleras, existe un reparto más equitativo entre los de una, dos, tres y cuatro, como puede verse en la *Tabla 4.1*, creada con los datos proporcionados por el Instituto Galego de Estadística del año 2012.

Tabla 4.1. *Distribución de establecimiento de hoteles, hostales y el número de plazas en Galicia.*

Sistema hotelero		Número de establecimientos					Número de plazas			
		2009	2010	2011	2012	%	2009	2010	2011	2012
HOTELES	*****	8	8	9	9	0,58	1.869	1.753	1.707	1.762
	****	79	81	84	87	5,62	12.802	13.079	13.656	14.242
	***	107	110	112	114	7,36	10.371	10.448	10.385	10.336
	**	189	200	203	214	13,82	9.639	9.914	9.960	10.145
	*	242	243	238	239	15,44	9.239	9.200	8.908	8.730
T. H. ESTRELLA DE ORO		625	642	646	663	42,83	43.920	44.394	44.616	45.215
HOSTALES	*** y **	344	351	348	354	22,87	8.087	8.094	7.970	8.002
	*	563	551	540	531	34,30	10.388	10.212	10.000	9.939
T. H. ESTRELLA DE PLATA		907	902	888	885	57,17	18.475	18.306	17.970	17.941
TOTAL		1.532	1.544	1.534	1.548	100,00	62.395	62.700	62.586	63.156

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012). Dirección General para el Turismo.

En la *Tabla 4.2*, presentamos el reparto por provincias, de los hoteles de la Comunidad Autónoma de Galicia, constatándose que el 34,7% de las empresas están ubicadas en la provincia de

A Coruña, el 38.5% de los hoteles se encuentran situados en la provincia de Pontevedra, el 15,6% en Lugo y el restante 11,2% en Ourense.

Tabla 4.2. *Número de establecimientos de hoteleros en Galicia – 2012*

PROVINCIAS	HOTELES		HOSTALES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
A Coruña	230	34,7%	400	45,1%	630	40,7%
Lugo	103	15,6%	192	21,7%	295	19,1%
Ourense	74	11,2%	117	13,2%	191	12,3%
Pontevedra	255	38,5%	177	20,0%	432	27,9%
GALICIA	**662**	**100,0%**	**886**	**100,0%**	**1548**	**100,0%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012). Dirección General para el Turismo.

Respecto a la clasificación por provincias del número de plazas ofertadas por los hoteles de la Comunidad Autónoma de Galicia, en la *Tabla 4.3*, creada a partir de los datos que proporciona el Instituto Galego de Estadística 2012, se muestra que el 38,4% so ofertadas en A Coruña, el 41,7% lo son en Pontevedra, el 11,7% pertenecen a Lugo y el 8,2% a Ourense.

Tabla 4.3. *Número de plazas de establecimientos de hoteleros en Galicia - 2012*

PROVINCIAS	HOTELES		HOSTALES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
A Coruña	17371	38,4%	8242	45,9%	25613	40,6%
Lugo	5307	11,7%	3851	21,5%	9158	14,5%
Ourense	3692	8,2%	2488	13,9%	6180	9,8%
Pontevedra	18845	41,7%	3360	18,7%	22205	35,2%
GALICIA	**45215**	**100,0%**	**17941**	**100,0%**	**63156**	**100,0%**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Instituto Gallego de Estadística IGE (2012). Dirección General para el Turismo.

Como se detallará más adelante, en el apartado dedicado a la "población del estudio" y a la determinación de la muestra, nuestro trabajo de investigación, centra su análisis empírico en las Pymes del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Galicia, con un número de empleados comprendido entre 10 y 250. Nuestra pretensión es excluir las pensiones y hostales, así como las micropymes. Ahora bien, de los tres indicadores que emplea la clasificación europea para determinar el tamaño, es decir, para clasificar una empresa como "micro", "pequeña", "mediana" o grande (número de empleados, volumen de negocio y volumen de activos, (D.O.U.E. n^{o} L107., 1996, pp. 004–009)), Camerdata (de donde obtuvimos la lista de empresas, solo nos ofrecía dos:

número de empleados y volumen de negocio. De estos dos, hemos decidido usar exclusivamente el número de empleados, al parecernos el más relevante a nuestros efectos. En consecuencia hemos seleccionado todas las empresas de 10 a 250 empleados, con independencia de su volumen de ventas.

4.2 Modelo teórico y sus relaciones

El propósito de este ítem, es resumir un modelo que refleja algunas relaciones entre variables del área de operaciones de las Pymes del sector hotelero y su influencia en el éxito de dichas empresas. Este modelo nos proporcionará el punto de partida para el establecimiento de los objetivos y de las hipótesis de esta investigación.

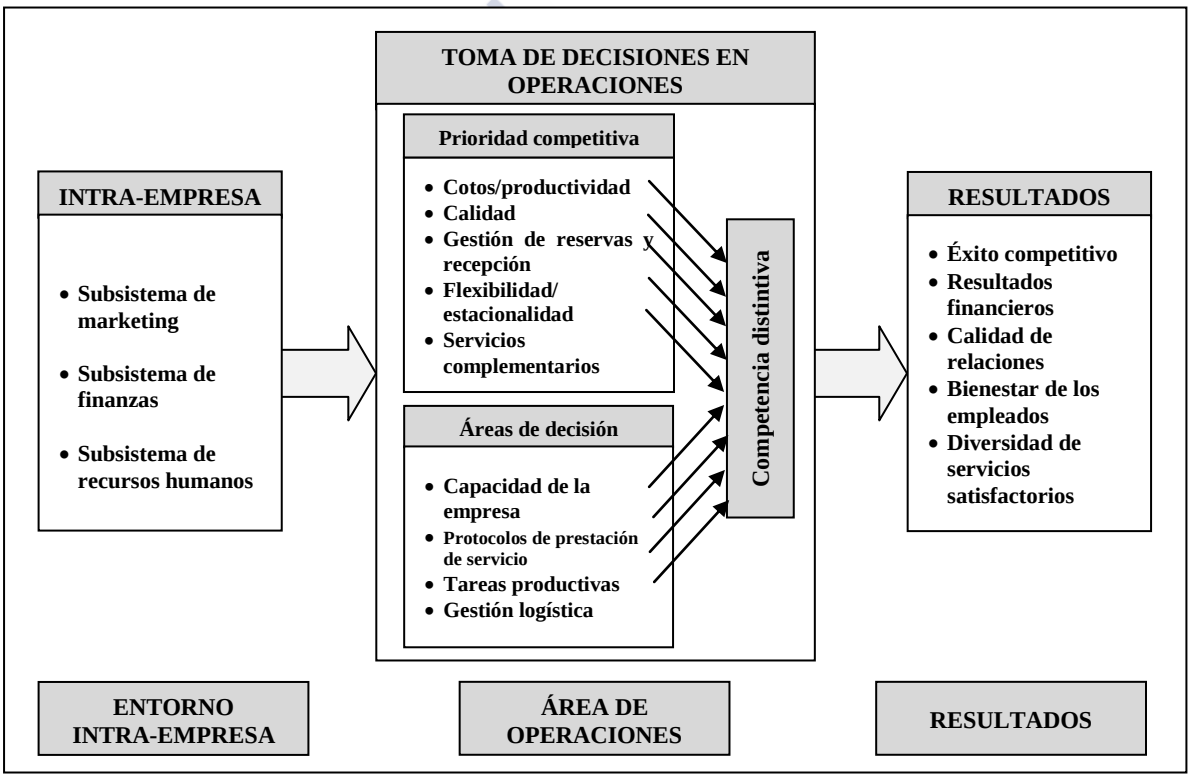
Las Pymes, desde el comienzo de sus actividades, toman decisiones estratégicas sobre sus operaciones. Tales decisiones deberían ser tomadas en el marco de una estrategia competitiva, y estar enfocadas en los objetivos y las prioridades competitivas de la función de operaciones, definida como "aquella parte de la organización encargada de obtener una serie de productos, a partir de un conjunto de inputs, por medio de un proceso transformador que añade valor para el cliente" (Conca Flor y Molina Manchón, 1998, p. 19).

Velásquez Contreras (2003, p. 71) indica que "las organizaciones aprenden, se van adaptando al medio ambiente cambiante en el que se desarrollan con el fin de permanecer en el tiempo y no desaparecer". Así mismo, considera a la organización como un sistema, un conjunto de partes que interactúan sinérgicamente la relación con las funciones y metas específicas, y que procura alcanzar un objetivo común. En este sentido, la función de operaciones se configura como un sistema abierto fuertemente influenciado por su medio externo. Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 55), consideran que es "uno de los subsistemas fundamentales" y señalan que el área de producción y operaciones se va disponiendo en las Pymes como una área clave, que va adaptando diferentes variables según se van produciendo cambios en el entorno.

En la *Figura 4.2*, se muestra un esquema que resume, el modelo de análisis de las prioridades competitivas para las Pymes, que vamos a someter a estudio. Concretamente, se trata de

"identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área operativa, y de ver en qué medida es determinante del éxito competitivo del sector hotelero de la Comunidad de Galicia". A continuación se describen los diferentes elementos del modelo y las relaciones planteadas en el mismo, que constituyen el marco que va permitir analizar las relaciones establecidas entre las variables de estudio. Posteriormente, se propondrán una serie de hipótesis, a contrastar mediante la elaboración de un cuestionario y su presentación a una muestra de las Pymes del sector hotelero de Galicia.

Figura 4.2. *Modelo de análisis de las prioridades competitivas para las Pymes*



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Influencias en el área de operaciones de las demás áreas funcionales

El análisis de las áreas y factores claves de una organización, implica tratar tanto los aspectos funcionales como los organizativos o del proceso de gestión. Es este sentido, las Pymes suelen presentar estructuras sencillas y poco jerárquicas, lo cual les permite responder de manera rápida, eficiente y variada, a los distintos tipos de cambios internos y externos (Aragón Sánchez y

Rubio Bañón, 2005, p. 43). Las empresas, especialmente las Pymes no pueden tener éxito sin producción, mercadotecnia o finanzas. Sin la producción y los aprovisionamientos, no se dispondría ni de productos ni de servicios que ofrecer; sin la mercadotecnia, no se venderían dichos productos y servicios, y sin finanzas, seguramente el resultado sería el fracaso financiero (Gaither y Frazier, 2000, p. 5, 2003, p. 5). Para Gómez Gras (1997, p. 76), las Pymes suelen presentar las áreas funcionales más típicas, como son: producción, marketing, organización y dirección, y economía-financiera.

Ahora bien, las áreas funcionales de una organización no pueden tratarse de manera aislada, pues la coordinación es la base sobre la que se asienta una eficaz gestión estratégica. Por ello deben ser estudiadas teniendo en cuenta su interrelación, por lo menos en lo que respecta a las principales: dirección, comercialización, finanzas, producción, I+D, y sistema de información (Garrido Buj, 2006, p. 126).

Siguiendo a Domínguez Machuca et al. (1995, p. 13), los distintos elementos de la empresa se agrupan en subsistemas de acuerdo a las actividades homogéneas que desarrollan. Podemos distinguir de la siguiente manera: subsistemas con funciones básicas (operaciones, inversión/financiera y comercial), subsistema de dirección y gestión, subsistema de recursos humanos, y subsistema de información.

Gaither y Frazier (2000, p. 5, 2003, p. 5) señalan tres funciones primarias, como sigue: a) la función de producción y/u operaciones, cuya principal actividad se centra en el proceso de conversión, es decir, producción de bienes y servicios; b) la función de mercadotecnia, que es la responsable de la creación de una demanda para los productos y servicios; y c) la función de finanzas, que es responsable de los objetivos financieros de la empresa. Así mismo, indican que estas funciones actúan de manera independiente para lograr sus metas funcionales individuales, pero que también intervienen conjuntamente para lograr las metas de la organización.

Velásquez Contreras (2003, p. 71) considera ocho subsistemas que están intrínsecamente relacionados, conformando una unidad. Para dicho autor, los principales subsistemas de una

organización, son: dirección y gestión, producción, logística, información, seguimiento y control, comercial, talento humano y financiero.

En resumen, las áreas funcionales no se pueden tratar de forma aislada dentro de una organización y, además, los diferentes trabajos contextuales hacen referencia a que las áreas funcionales del entorno intra-empresa ejercen una gran influencia sobre el área de operaciones. Consecuentemente, a continuación, pasamos a escribir algunos factores del entorno intra-empresa, así como a analizar su influencia en el área de operaciones en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

a) Subsistema de marketing y comercialización

El subsistema de marketing y comercialización, como hemos visto, constituye uno de los subsistemas considerados como relevantes en el contexto intra-empresa de las pequeñas y medianas empresas. Además, de alguna manera, su actividad influye en el área de operaciones de las Pymes del sector hotelero.

Moyano Fuentes et al. (2011, p. 151) consideran que, hoy en día, el subsistema de marketing de una empresa debe interactuar con un entorno mucho más exigente, dinámico y efectivo. Así mismo, indican que las funciones de área marketing son: comprender como es el mercado, facilitar y llevar a cabo relaciones aceptables de intercambio voluntario, mediante la concepción del producto, la fijación del precio, y las decisiones de comunicación y distribución de productos que satisfagan las necesidades de los clientes de la organización y de la sociedad.

Los mismos autores, consideran que las decisiones relativas al producto, fundamentalmente, están relacionadas con los atributos del productor (calidad, marca, diseño y estilo del producto, *packaging*, y servicio de soporte), el ciclo de vida del producto (fases: introducción, crecimiento, madurez, y declive), la determinación de la línea de productos, y proceso de creación de nuevos productos (fases: creación de ideas, selección de ideas, análisis de viabilidad, desarrollo del producto, prueba de mercado, y comercialización).

Alonso Rodríguez (2000b, p. 99) destaca que la función de marketing, que es importante por la influencia ejercida en nuestra conducta, para una empresa aún lo es más, ya que es la actividad que le va a permitir dar salida a su producción y/u operación. La empresa es consciente de que su éxito, incluso su existencia, depende del consumidor, por lo que debe poner todo el énfasis posible en conocer sus gustos y preferencias y satisfacer sus exigencias.

El marketing es un proceso integrador, que comienza con la identificación de las necesidades de los clientes y la concepción de los productos que satisfacen dichas necesidades, a través del estudio del mercado. Guardiola Corral y Guerrero Serón (2002, p. 14) indican que "el marketing es una orientación empresarial que garantiza el éxito cuando satisface las necesidades actuales y futuras de los consumidores de forma más eficaz que los competidores"

El marketing en las Pymes debe plantearse con el enfoque hacia el cliente como una orientación fundamental de su planificación estratégica. El conocimiento del cliente se convierte, en este sentido, en la clave de la orientación estratégica a seguir y sin duda la aplicación de marketing va permitir obtener mejores resultados en los factores fundamentales para las Pymes (Reinares Lara y Blanco González, 2011, p. 25).

Spillan y Parnell (2006, p. 236) consideran que marketing refleja una filosofía hacia el cliente, que identifica las necesidades de consumo e integra las actividades de marketing de todas las áreas funcionales de la organización, para alcanzar los objetivos competitivos al satisfacer esas necesidades. Es decir, esta función es la encargada de llevar a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado y del mismo modo, es responsable de identificar las necesidades del mercado.

Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002, p. 53, 2008, p. 108) consideran que las empresas de éxito se distinguen de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar un clara orientación hacia el cliente. A partir, de estos argumentos podemos inferir la importancia para el éxito de las Pymes, que tiene el subsistema de marketing y comercialización. El conocimiento del mercado y de los clientes es un medio muy importante, de mejora del rendimiento

económico, de fidelización de clientes y, fundamentalmente, para la obtención de una buena imagen en el mercado.

Ahora bien, en la revisión de la literatura, se ha puesto de manifiesto, que parte de la importancia en el éxito competitivo de la empresa del subsistema de marketing y comercialización, se logra a través de su interrelación con los otros subsistemas funcionales. En este sentido, en nuestro trabajo trataremos de examinar en qué medida las acciones de marketing y comercialización, condicionan las decisiones que se toman dentro del subsistema de operaciones.

b) Subsistema de finanzas

El subsistema financiero es el encargado de obtener y gestionar los recursos económicos para las empresas. Los recursos financieros son importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recursos de forma adecuada. El conjunto de las actuaciones financieras parte de dos grandes funciones del subsistema: la primera se refiere al conjunto de problemas y decisiones de inversión (fondos financieros), la segunda función recogen al conjunto de problemas y decisiones de financiamiento.

Moyano Fuentes et al. (2011, p. 133) indican que el subsistema financiero de la empresa es el encargado de la captación y gestión de los recursos financieros con vistas a maximizar el valor de mercado de la organización. Es decir, dentro las Pymes, la función financiera de los administradores, se refiere a visualizar el desarrollo de todas las operaciones a futuro, así como las inversiones que se pueden realizar con la finalidad de lograr que sea una empresa rentable y competitiva.

García del Junco (2000, p. 171) considera dos conceptos fundamentales en la gestión del subsistema financiero el activo de la empresa o "estructura económica" y el pasivo o "estructura financiera". El primero, proporciona la rentabilidad a la empresa, con los recursos que posee como son los edificios, enseres, etc. Mientras la estructura financiera se refiere al coste que hay que reponer con la rentabilidad que se obtiene de la estructura económica. Así mismo, indica que la función financiera de la empresa que corresponde desempeñar al subsistema financiero, es la gestión de la estructura económica sin perder de vista la estructura financiera.

En consideración, las finanzas en las Pymes, son el conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con el fin último de generar valor máximo para los dueños o los empresarios. Así mismo pretenden dar respuesta a las preguntas ¿Cómo y cuánto invertiré en la empresa?, ¿Cómo conseguiré la parte de financiamiento? y ¿Cómo administraré el dinero de mi empresa en marcha?

Las empresas cuando inician su actividad necesitan disponer de bienes de equipo, terrenos, locales, etc. Esto es, imprescindible para realizar inversiones de diferentes tipos en las áreas funcionales necesarias para poder ofrecer sus productos terminados al mercado (Díez Vial, Martín de Castro, y Montoro Sánchez, 2011, p. 385). Así mismo, estos autores indican que el área financiera de la empresa se encarga de buscar soluciones a las decisiones de inversión (valorar si el proyecto a realizar es rentable o no) y financiamiento (hacer uso de los recursos externos o internos). Ahora bien, las Pymes suelen presentar una gran debilidad en sus balances por falta de una correcta y minuciosa planificación financiera a corto plazo, que evite uno de sus problemas más frecuentes que es la falta de liquidez (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005, p. 41).

Las acciones de este subsistema son: soporte de cuentas, datos, cifras, cobros, caja, flujo de caja, balance de prueba o general, estado de pérdidas y ganancias, indicadores que establecen la situación financiera real de la empresa, etc.

Por lo tanto, la función financiera tiene un papel importante en la medida en que se interrelaciona con todas las áreas funciones de la empresa, ya que las consideraciones de coste, rentabilidad y riesgo están implícitas en la decisiones comerciales, productivas, de recursos humanos, etc., ahora bien estas decisiones financieras se adoptan dentro de un área funcional de la empresa. En la revisión de la literatura, se ha puesto de manifiesto, que el subsistema de finanzas condiciona, en cierta medida, el funcionamiento de los otros subsistemas de la empresa. En este sentido, en nuestro trabajo trataremos de hacer explícita esa relación con el área de operaciones, si bien nos limitaremos a un aspecto particular: examinar en qué medida las fuentes de uso de financiamiento, condicionan las decisiones que se toman dentro del subsistema de operaciones.

c) Subsistema de recursos humanos

Otro de los factores que hemos señalado anteriormente que afecta y condiciona a las Pymes es la función de recursos humanos y, por extensión, la administración de dicha función, la cual tiene como finalidad básica el proporcionar a la organización la fuerza laboral suficiente y eficiente que necesita, en el momento oportuno.

Las principales funciones de este subsistema son el reclutamiento y la selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, la capacitación y evaluación del personal y el establecimiento de un medio agradable para el desarrollo de las actividades. La dirección de recursos humanos es el proceso por el que una empresa mantiene ocupados, por personal idóneo y de forma constante, todos sus puestos de trabajo (Diez de Castro, 1994, p. 306).

Robbins y DeCenzo (2009, p. 158) resumen las funciones del subsistema de recursos humanos en que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes. Además, consideran que la calidad de una organización está determinada en gran medida, por la calidad de las personas que emplea. El éxito de casi todas las organizaciones depende de que encuentren trabajadores, que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar los objetivos de la empresa

Moyano Fuentes et al. (2011, p. 115) consideran que el subsistema de recursos humanos incluye a varias áreas de trabajo, que dependen del departamento de recursos humanos (con funciones específicas como selección, formación y evaluación) y a otras funciones, que pueden ser ejercidas por cualquier otro miembro de la organización que tenga responsabilidad sobre una o varias personas (por ejemplo, la motivación y el liderazgo).

Fernández Ortiz, Castresana Ruiz-Carrillo, y Fernández Losa (2006, p. 64), indican que la competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierte en una fuente permanente de ventajas competitivas. Además,

consideran la formación como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y a largo plazo.

A su vez, Liquidano Rodríguez (2009, p. 11) realiza un trabajo denominado "Las practicas compartidas de administración de recursos humanos en Pymes de servicios de *Ixtapa – Zihuatanejo*". El resultado más específico es: la existencia de las relaciones significativa positivas del contexto organizacional, en sus dimensiones, tamaño y edad: el tamaño, con las practicas compartidas del área de recursos humanos de entrada en reclutamiento, selección y adiestramiento; y la edad de la empresa, con las practicas compartidas de: contratación, administración de sueldos y salarios y registros y controles administrativos.

Resumiendo, los recursos humanos, en las Pymes, son un factor estratégico, y su gestión puede favorecer a que contribuyan de forma significativa a su éxito competitivo, pues, dentro del proceso global de gestión de los recursos humanos, además de la selección e integración del personal, se sientan las bases de: a) el buen clima laboral existente, b) los mayores niveles de flexibilidad de los trabajadores, c) la alta motivación laboral, al permitir a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrollados en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa, y ofrecer al mismo tiempo puesto de trabajo variado y d) la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005a, p. 43, 2009b, p. 205; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2008, p. 119)..

Ahora bien, en la revisión de la literatura, se ha puesto de manifiesto, que parte de la importancia en el éxito competitivo de las Pymes del subsistema de recursos humanos, se debe a aquella prácticas que favorecen el desarrollo del capital humano y que permiten gestionar correctamente el conocimiento organizativo, con lo que mejoran todos los subsistemas en eficiencia y eficacia. En este contexto, en nuestro trabajo trataremos de examinar en qué medida los procesos llevados a cabo por el subsistema de recursos humanos, condicionan las decisiones que se toman dentro del subsistema de operaciones.

A partir de lo expuesto, de la composición de las áreas funcionales como subsistemas (producción, marketing, personal, finanzas, etc.), de la interrelación con el área de operaciones, se pueden deducir las siguientes hipótesis que planteamos como sigue:

H_1 **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos:

$H_{1.1}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**.

$H_{1.2}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**.

$H_{1.3}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos**.

4.2.2 Aportación del área de operaciones al éxito competitivo

Tras la revisión de la literatura, ha sido posible comprobar que persiste la discusión tanto en la definición como en la determinación de cuál es el nivel de competitividad de una empresa, lo cual lleva a un escenario más amplio en el que surgen nuevas características a estudiar. En este sentido, se observa que existen muy diversas acepciones sobre qué es el éxito competitivo o competitividad empresarial, como puede verse en Viedma (1990); Porter (1990); Salas Fumás (1992); Cuervo García (1993); Bueno Campos, Dalmau Porta, y Renau Piqueras (1995); Yusuf (1995); García Erquiaga y Alvarez Fernández (1996); Camisón Zornoza (1997); Gómez Gras (1997); Gadenne (1998); Saiz Santos, Rodríguez Castellanos, y Matey Antonio (2003); Nieto Sánchez y Fernández Rodríguez (2001); Monfort Mir (2002); García Pérez de Lema (2004); Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002, 2005); González Pérez, Correa Rodríguez, y Acosta Molina (2000, 2002); Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema, y Sánchez Trejo (2009, p. 178); García Pérez de Lema, Martínez García, y Aragón Sánchez (2012, p. 61); entre otros. Cada uno de estos autores trata de relacionar la influencia de diversos factores, de forma aislada, con el éxito competitivo de las pequeñas y

medianas empresas, dando por sentado que el éxito competitivo radica en la consecución de determinados objetivos, que sitúan a la empresa en un mayor nivel que el de la competencia.

Son muchas y muchas diversas las definiciones que pueden encontrarse relativas a qué se entienden por éxito competitivo o competitividad empresarial. AECA (1992, p. 11) define con el termino competitividad empresarial a "la capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, obtener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa".

Salas Fumás (1992, p. 2) indica que "una empresa competitiva si es capaz de ampliar o al menos mantener su posición en un mercado, rivalizando con otros que persiguen metas similares y manteniendo su viabilidad financiera". En este sentido, indica la definición destaca tres aspectos fundamentales como: la condición de viabilidad, la posición relativa de la empresa y el contexto del mercado.

Como vemos, desde perspectivas variadas en el campo de dirección de empresas, se establecen relaciones muy significativas entre el concepto de competitividad y el de eficacia, esto es, las empresas tienen éxito si están logrando, de forma continuada, aquello que pretenden conseguir. De esta forma, eficacia y éxito de la empresa vienen a ser la misma cosa.

Ahora bien, el éxito competitivo se trata, también, de un concepto relativo: se es competitivo si se está en condiciones de competir con otro. A esto se refiere Bueno Campos (1993) cuando define la competitividad como la "la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible".

En este sentido, siguiendo a Castromán Diz (2001, p. 115), además de la eficacia, es preciso tener en cuenta la adaptación competitiva al entorno, la cual se refiere "al establecimiento correcto de las prioridades competitivas y a la fijación acertada de objetivos". Este autor señala que "si aceptamos que el fin último de la empresa está fuera de ella y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad, su supervivencia constituye el requisito imprescindible para que pueda avanzar en el cumplimiento de su misión, y para ello no son suficientes la eficiencia

y eficacia. Al operar en un medio ambiente con el que la organización interactúa, la supervivencia de la empresa está supeditada a su capacidad de adaptación al entorno".

Generalmente se considera que el requisito de "capacidad de adaptación" puede incluirse en la necesidad de eficacia, puesto que la falta de adaptación al entorno generalmente desencadena una cierta dificultad de cualquier organización para alcanzar sus objetivos. Nosotros consideramos, por el contrario, que esto no es, ni mucho menos, axiomático, puesto que no contempla, entre otros, los casos siguientes:

- si pese a cumplir sus objetivos, éstos no alcanzan a cubrir lo que su entorno espera de ella,

- si sus objetivos resultan mediocres a la luz del desempeño de las otras empresas que compiten con ella .

En uno y otro caso, una empresa puede ver comprometida su supervivencia en un cierto plazo. En conclusión, la eficacia, no resulta suficiente si no incorpora la calidad de los objetivos establecidos, su oportunidad teniendo en cuenta las condiciones del entorno en que actúa la empresa.

La falta de identidad entre los criterios de eficacia y adaptación competitiva, se debe a la distinta connotación temporal que conlleva cada uno de ellos: la eficacia se alcanza con un cierto acoplamiento con el entorno pasado y presente, mientras que la adaptación persigue un acoplamiento en el presente y el futuro. En su virtud, una organización puede encarar actuaciones que, aunque dañen en cierto grado su eficacia de hoy, sean requisito de su adaptación mañana.

La adaptación se relaciona con el establecimiento de prioridades competitivas y con el desarrollo de competencias distintivas, la eficacia se vincula con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de su función social, y la eficiencia está más próxima a los aspectos operativos.

También Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2008, p. 179) consideran la competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa como "la capacidad para, rivalizando con otra

empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores".

Ahora bien, son muchos los trabajos que coinciden en señalar la competitividad puede ser abordada desde diversas perspectivas: país, sector, empresa, lo que hace que sea estudiado por diferentes disciplinas que abundan en la comprensión desde distintos ámbitos y enfoques (Waheeduzzaman y Ryans, 1996)

A nuestros efectos, nos interesa centrarnos en los aspectos relativos a los factores de la empresa que propician su éxito competitivo de la empresa. Desde este punto de vista Boynton y Zmud (1984, p. 17) denomina "factores clave de éxito" aquellos elementos que contiene la empresa y que debe asegurar para lograr ser competitiva. Otra forma de verlos es como aquellas áreas claves a las que la dirección debe dar especial y continua atención para lograr resultados superiores.

Implicaciones del área de operaciones en el éxito competitivo de las Pymes

Las empresas no pueden tener éxito sin producción, mercadotecnia o finanzas. Sin la producción, no se producirían ni productos ni servicios; sin la mercadotecnia, no se ofertarían a los consumidores y usuarios, ni se venderían, y sin finanzas, seguramente el resultado sería el fracaso financiero (Gaither y Frazier, 2000, p. 5, 2003, p. 5)

Como ya fue dicho, la función de producción es una variable competitiva fundamental para la empresa (Hayes y Wheelwright, 1984), en igual condición con las otras actividades funcionales de la misma, y la estrategia de operaciones es una estrategia funcional, que debe guiarse por la estrategia empresarial y dar como resultado un patrón consistente en la toma de decisiones Schroeder (1992, p. 28).

En este sentido, Ibarra Merón y Sarache Castro (2008, p. 28), consideran que el contenido de la estrategia de fabricación hace referencia a la utilización de herramientas conceptuales para formular e implementar una estrategia de producción en relación con la estrategia competitiva. Así mismo, indican que en la relación con el proceso de formulación, existen dos enfoques diferentes: *el enfoque "jerárquico"* comprendido como la estrategia de operaciones se formula a partir de la

estrategia competitiva y sirve de apoyo a su puesta en práctica, y *el enfoque "basado en los recursos*" percibido como el aprovechamiento de los recursos y capacidades del área de operaciones como factor determinante de la orientación estratégica de la empresa.

Enfoque jerárquico

Siguiendo el enfoque Skinner (1969, p. 145), se "empieza con la empresa y la estrategia competitiva. Sus metas definen la política de fabricación". Además, añade que "sólo cuando son definidas las políticas básicas de fabricación, pueden los expertos técnicos, ingenieros industriales y de producción, especialistas en relaciones laborales, y expertos en computadoras tener la necesaria guía para realizar su trabajo".

Chase y Aquilano (1994, p. 985) consideraban "la experiencia en manufactura como algo que atañía a ingenieros y personal del taller, no a los ejecutivos superiores y a los directivos ejecutivos. En esencia, se consideraba a la manufactura como un servicio de apoyo, no como un socio en el desarrollo de la estrategia que tenía que poner en práctica".

También, Conca Flor y Molina Manchón (1998, p. 49), consideran la estrategia de negocio subordinada a la corporativa, que es la que determina cual va a ser la ventaja competitiva con la pretende competir en el mercado. Pero, sin embargo, también indican que el enfoque jerárquico, como alternativa para elaborar estrategias generales y de producción, no siempre es la opción más adecuada.

Ibarra Merón y Sarache Castro (2008, p. 29) considera que "el éxito en la mejora de la competitividad reside en la interacción y la coordinación total, tanto entre la estrategia de producción y la estrategia competitiva previamente definida (coherencia vertical) como entre la estrategia de producción y el resto de las estrategias funcionales (coherencia horizontal)".

Enfoque basado en los recursos

Desde la otra perspectiva, la competitividad está determinada por los factores internos de las Pymes. La idea está enfocada desde la Teoría de Recursos y Capacidades de las empresas (Barney,

1991), que sostiene que el éxito competitivo, es preciso que se apoye en recursos y capacidades valiosos que la empresa tiene, altamente heterogéneos. Es decir, la empresa se puede concebir como una cartera de recursos de una gran diversidad y heterogeneidad. La distinta combinación de recursos que en cada empresa hay, es lo que explica entre que algunas organizaciones sostengan ventajas competitivas.

Por otro lado, este enfoque sustenta que las ventajas competitivas no sólo provienen de las situaciones de la demanda que permiten crear oportunidades para obtener beneficios superiores, sino que también procede de características establecidas del lado de la oferta. Algunos autores, como Grant (1996, 2006), incluso manifiestan que los resultados económicos están asociados con la posesión de recursos estratégicos más que con las ventajas derivadas de la posición en un mercado.

Este autor, en un trabajo anterior Grant (1991, p. 115), proponía, basándose en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, un procedimiento en cinco pasos para la formulación estratégica:

1. se analizan los recursos básicos de la empresa.

2. se evalúan y estiman las capacidades de la empresa

3. se analiza el potencial generador de beneficios, de los recursos y capacidades de la empresa

4. se selecciona una estrategia para la empresa, y

5. Identificar las carencias de recursos y desarrollar los recursos y capacidades existentes que sustentan la ventaja competitiva de la empresa

Nosotros consideramos que este enfoque también es válido para la formulación de la estrategia de operaciones, pues también ésta tiene por objeto el desarrollo de ventajas competitivas, en el marco de la estrategia competitiva de la empresa. Conca Flor y Molina Manchón (1998, p. 54), proponen dos modelos tanto para el enfoque jerárquico, como para el basado en recursos y capacidades, con los que resumen las principales características de la relación entre la estrategia de producción y la estrategia de la unidad de negocio. En el primero, se parte de las necesidades detectadas en los mercados y se trata de adaptar las capacidades a ellas, siguiendo una lógica "fines-

formas-medios". En el segundo, se trata de explotar de la mejor manera posible las capacidades existentes, buscando para ello los mercados más adecuados, siguiendo una lógica "medios-formas-fines". Para estos autores, el primer enfoque es el adecuado cuando la empresa se encuentra en un entorno predecible, mientras que el segundo es el preferible en entornos turbulentos.

En el caso de las Pymes, existe un cierto interés en la investigación que trata de relacionar la estrategia competitiva con los recursos y capacidades existentes (Wang y Ang, 2004, p. 349; García Pérez de Lema, 2004, p. 74; Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005, p. 40; García Pérez de Lema et al., 2012, p. 61). El objetivo de estos trabajos es doble; por un lado se busca ver la influencia que los factores de dirección y gestión de la empresa tienen en el éxito competitivo de las Pymes y, por otro lado, se persigue determinar qué efectos en los resultados empresariales provocan los recursos y capacidades propias de cada empresa.

Así, Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002, 2008), se centran en identifican los factores sobre que las Pymes industriales, articulan su éxito competitivo. Concretamente reconocen como factores significativos la posición tecnológica de la empresa, la innovación, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio, los recursos humanos y la capacidad de sus directivos. En un trabajo posterior, Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005) relacionado con el éxito competitivo en las Pymes industriales españolas, confirman a la dirección de recursos humanos, la innovación, la calidad de producto o servicio, los recursos tecnológicos, añaden dos nuevos: los recursos financieros y la estructura organizativa flexible y dejan fuera los recursos comerciales y la capacidad de sus directivos.

García Pérez de Lema (2004, p. 74) considera como factores competitivos que las Pymes consideran claves para competir con éxito en el mercado, los siguientes: el servicio al cliente, la reputación e imagen de la empresa y la capacidad del producto/servicio. Del mismo modo, indica que los factores de esfuerzo en investigación y desarrollo, y procesos tecnológicos centrados en tecnologías flexibles e innovadoras son menos importantes para alcanzar una buena posición.

Estrada Bárcenas et al. (2009, p. 178), afloran la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pymes (recursos humanos,

planeación estratégica, innovación y tecnología, y certificación de calidad). Del mismo modo, indican que se encontró evidencia respecto que las Pymes con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en su procesos, productos y gestión y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector.

A continuación García Pérez de Lema et al. (2012, p. 61), en el Análisis estratégico para el desarrollo de la Pyme en España, analizan cuáles son los principales características o factores explicativos del éxito competitivo de la Pyme española. Para ello utilizan tablas de contingencia o análisis de la varianza en función del tipo de medida de cada variable. Entre los factores de éxito de la Pyme encontrados podemos destacar:

- Son medianas y pequeñas (no microempresas), "jóvenes" y con orientación internacional.
- Perciben que el entorno empresarial en 2012 será mejor o igual que en 2011.
- Desarrollan un mayor número de acuerdos de cooperación con otras empresas, especialmente en las áreas de I+D+i, comercial y de compras y abastecimientos.
- Tienen más diferenciados en sus estructuras organizativas las áreas de I+D, Recursos Humanos, Calidad y Comercialización/Ventas, en definitiva, tienen una estructura más desarrollada y consolidada.
- Tener una posición tecnológica fuerte o buena.
- Son empresas con certificación de calidad o que están en proceso de certificación.
- Se financian principalmente con reinversión de beneficios, o, si lo hacen con financiación bancaria, ésta es a más de un año.

Montejano García, Hernández Castorena, Leija Escamilla, Maldonado Guzmán, y Vivanco Florido (2010), realizaron un estudio denominado "La influencia de la Administración de Operaciones en el rendimiento de la Pyme". Su objetivo es analizar los efectos que tiene el nivel de competencia del empresario, la orientación estratégica y el entorno organizativo de la empresa, en el rendimiento de la Pyme. Para realizar el trabajo se tomó una muestra de 258 Pymes de Aguas

Calientes (México) de los sectores industriales y de servicios. Los resultados más significativos han sido:

- El primer factor que influye positivamente en la administración de operaciones es el "nivel de competencia del empresario", compuesto por los elementos de "educación" y "experiencia de los empresarios".

- El segundo factor que influye positivamente en la administración de operaciones es el "entorno organizacional", comprendido por los ítems de "tipo de producción" y "dependencia comercial". Es decir, que los propietarios o gerentes tengan un pleno conocimiento y experiencia de la manera en que se debe integrarse un subsistema tan complejo y benéfico como lo es la "Administración de Operaciones".

- Un resultado sorprendente del estudio fue que la "orientación estratégica", un factor compuesto por los elementos de "desarrollo de mercado" y la "adopción de nuevas tecnologías", no influye positivamente en la administración de operaciones. Es decir, para las empresas estudiadas, el hecho de tener una tecnología nueva, no significaba tener un beneficio importante en la empresa. Así mismo, ocurría con los nuevos nichos de mercado: no aseguraban el despegue competitivo.

- Finalmente, la administración de operaciones, en su conjunto, sí influye de manera positiva en el rendimiento empresarial.

En definitiva, la intensificación de la competencia en un gran número de sectores de servicio ha provocado un interés renovado en el área de operaciones y en su potencial contribución al éxito competitivo de las pequeñas y medianas empresas. La nueva orientación consiste en satisfacer las necesidades de los clientes y crear una posición de ventaja competitiva de carácter sostenible para las Pymes y ello requiere de un amplio conocimiento de las prioridades competitivas y las áreas de decisión del área de operaciones.

El origen del éxito empresarial no reside simplemente en la posibilidad de obtener los clientes satisfechos, calidad de servicio y calidad del hotel, sí no que también puede derivarse del

logro de la excelencia o superioridad en operaciones de servicios, es decir, de la habilidad de hacer las cosas mejor, constituyendo uno de los mejores retos de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

Por esta razón, para alcanzar la excelencia o superioridad en las operaciones de servicio de las Pymes, deben realizar importantes esfuerzos en sus recursos y capacidades del área de operaciones, con ello convertir en un medio para aumentar la competitividad y consecuentemente el logro de las estrategias funcionales y en seguida la estrategia competitiva. Por lo tanto, hoy en día, la excelencia del área de operaciones emprende a constituir una condición necesaria, aunque no siempre bastante, para alcanzar el éxito competitivo, requiriendo una mejora constante en el área de operaciones.

Para el presente estudio, sobre la base de la revisión planteada y resumida en los anteriores párrafos, fueron tomados en consideración los diferentes aportes sobre las prioridades competitivas, de los autores que hemos mencionado, aunque adaptándolos a las Pymes del sector hotelero. Así, destacaremos en el área de operaciones:

- Las áreas de decisión (capacidad, localización de la empresa; protocolos de prestación de servicios; tareas productivas e inventario y logística), y
- Las prioridades competitivas: (en particular, costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda y servicios complementarios).

4.2.3 La toma de decisiones en el ámbito de operaciones

La relevancia práctica de las prioridades competitivas, viene determinada porque, como criterios que son, puedan sustanciarse en una serie de políticas que guían la toma de decisiones en la función de operaciones y, consecuentemente, contribuyen al logro de los objetivos del área de operaciones. Tales políticas se agrupan en "áreas de decisión", de manera que se facilite la compresión de las relaciones existentes entre muchas de las decisiones que se toman. En consecuencia, resulta útil formular políticas para las distintas áreas de decisión en que puede

dividirse el área de operaciones, de las que, algunas son básicamente las mismas en todas las pequeñas y medianas empresas, mientras que en otras no existe una concordancia en la literatura especializada.

Nosotros dividiremos el área de operaciones de las Pymes del sector hotelero, en "capacidad de la empresa", "localización de la empresa", "protocolos de prestación de servicios", "tareas productivas" y "gestión logística" con los contenidos, en cada una de ellas, que se describen a continuación.

a) Capacidad

Fernández Sánchez et al. (2003, pp. 209, 210) conceptualizan que la "capacidad es el potencial de un trabajador, una máquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar productos por unidades de tiempo". Así mismo, indican que la capacidad productiva se refiere a la cantidad de productos que esta puede producir por unidad de tiempo con los recursos o activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales.

Moyano Fuentes et al. (2011, p. 173) indican que las decisiones de capacidad están dirigidas a suministrar la cantidad correcta de bienes o servicios durante un determinado periodo de tiempo, así como el dimensionamiento adecuado de los recursos organizativos, para poder suministrar una cantidad máxima determinada de producto en el lugar correcto y momento exacto. Así mismo, los autores consideran la planificación de la capacidad que está relacionado con los pronósticos de la demanda, el tamaño de las instalaciones, el número adecuado de personal.

Ganaza Vargas (2000b, p. 153; 2010, p, 244) indica que la capacidad "es la cantidad de productos o servicios que se pueden obtener en cierta unidad productiva en condiciones normales de funcionamiento en un periodo de tiempo determinada". La capacidad y volumen de producción no son lo mismo. El volumen de producción es la cantidad de producto o servicio realmente alcanzada en un periodo de tiempo.

Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 86) consideran como "el objeto de estas decisiones es proporcionar la capacidad necesaria, en cantidad, momento y lugar adecuadas". Así mismo, indican

que en esta área se toman algunas decisiones de diseño "estratégicas" (determinación del tamaño de las instalaciones, determinación de la ubicación de las instalaciones y fijación de niveles de la fuerza de trabajo) y otras decisiones de uso o "tácticas" (decisiones sobre el tiempo extra, subcontratistas y programación).

Para nuestro propósito, proponemos que la capacidad de las Pymes del sector hotelero, es el número de camas disponibles o número de huésped atendido en un periodo determinado. La capacidad productiva habitualmente se refiere a la capacidad productiva instalada máxima (capacidad diseñada o proyectada). Sin embargo, la capacidad real o efectiva es la que espera alcanzar una empresa, en función de sus objetivos y/o actuales limitaciones operativas.

En el trabajo, examinaremos en qué medida influyen las decisiones que se toman en el área de decisión "capacidad" de las Pymes del sector hotelero en el nivel competitivo de dichas empresas.

b) Localización de la empresa

Por "localización" entendemos el proceso de elección de un lugar geográfico para realizar la actividad productiva, de manera que una mejor localización para una empresa depende, asimismo, del tipo de negocio al que se dedica. Fernández Sánchez et al. (2003, p. 260, 2006, p. 261) dicen de la localización que "es una decisión estructural y, por tanto, tiene carácter estratégico para la empresa, requiere una inversión considerable y tiene implicaciones a largo plazo".

Ganaza Vagas (2005, p. 153) denomina localización o emplazamiento, al lugar donde se sitúa la planta o las instalaciones. Así mismo, indica que es una decisión muy importante: a) exige una fuerte inversión financiera de la empresa y b) por la incidencia que la ubicación puede tener sobre la capacidad de la empresa para competir.

Siguiendo a Díez Vial et al. (2011, p. 295), las decisiones que se toman relativas a la localización física de la planta o instalaciones productiva, tratan de responder a la pregunta ¿dónde producir?, teniendo en cuenta los siguientes factores: acceso a factores productivos, proximidad a

los mercados, los medios de transporte, comunicación e infraestructura, disponibilidad de trabajadores y otros factores que deben tener en cuenta.

Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 86) indican la "determinación del emplazamiento óptimo para la empresa es asunto de vital importancia". Así mismo, consideran que estas de decisiones son poco frecuentes para las empresas productivas, en las que incluso puede que haya que tomarlas una sola vez, pero no es así en las empresas de servicio.

En las Pymes del sector hotelero, las decisiones de esta área también se refieren a cómo se diseñan los espacios, de acuerdo con qué tipo de servicio se presta y el grado de contacto existentes con las áreas productivas (recepción, cocina, refrigeración y congelación, lavandería, cuartos de almacenamiento, mesas, zona de bar, zona de descanso, pago, etc.).

En resumen, en este trabajo se pretende determinar en qué medida las áreas de decisión "localización de la empresa" ejerce una relación con el nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

c) Protocolos de prestación de servicios

Con esta denominación, queremos referirnos al diseño del proceso operativo de los hoteles y a su funcionamiento. Chase, Jacobs, y Aquilano (2005, p. 114) consideran a esta área decisión como estratégica. Las decisiones que se toman en ella determinan el tipo de proceso operativo y su funcionamiento. Dichos autores señalan que "lo que entra a un proceso debe salir del proceso", por lo que un proceso tomado como un todo es como el embudo. Si se asignan demasiados trabajos al proceso, el tiempo que toma terminar un trabajo aumentará, puesto que el tiempo de espera se incrementa.

Moyano Fuentes et al. (2011, p. 172) consideran que las decisiones de esta área determinan el proceso físico o las instalaciones que se utilizan para elaborar el producto (bien y/o servicio). Los tipos de decisiones que se toman en esta área incluyen el equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución en planta (*layout*) y otros aspectos relacionados con la utilización de las instalaciones y los procedimientos de servicio establecidos.

Ganaza Vagas (2005, p. 147) indica que el proceso productivo, o sistema productivo, se refiere al conjunto de equipos, personas y procedimientos utilizados en la producción de bienes y servicios de la empresa. También apunta que, a la hora clasificar los sistemas productivos, se pueden seguir distintitos criterios, como: la cantidad del factor trabajo (procesos manuales, procesos mecánicos, y procesos automáticos); la gama o variedad de productos (producción simple y producción múltiple); el origen de las órdenes de fabricación (producción para el mercado o para almacén y producción sobre pedido o por encargo); el tipo de configuración productiva (producción por proyecto, producción por lotes y producción continua).

Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 86) lo definen como, "el proceso físico empleado para producir e incluye tipo de equipo y tecnología, flujo de proceso, distribución de planta y demás aspectos relacionados con las instalaciones". Así mismo, entre las decisiones que se toman en esta área, distinguen unas de diseño "estratégicas" (Selección del tipo de proceso y selección del equipo) y otras de uso o "tácticas" (Análisis del flujo de procesos y provisión del mantenimiento del equipo).

En las Pymes del sector hotelero, se tiene en cuenta al cliente, él puede ir hasta el lugar donde se preste el servicio, o recibirlo en el lugar donde esté en ese momento; en todo caso, cada paso debe estar orientado al cliente. En esto difieren de las empresas que se enfocan en el producto y las diferentes fases para obtenerlo, que suelen desarrollarse en instalaciones diseñadas para tal fin y por lo general no existe contacto con el cliente.

En el trabajo, examinaremos en qué medida influyen las decisiones que se toman en el área de decisión "protocolos de prestación de servicios" de las Pymes del sector hotelero en el nivel competitivo de dichas empresas.

d) Tareas productivas

Domínguez Machuca et al. (1995, p. 181, 2005, p. 181) consideran a las decisiones relacionadas con las tareas productivas como el diseño del trabajo. Así mismo, indican que el diseño cuenta con dos elementos básicos: en primer lugar, los factores técnicos-físicos que contienen la tarea y el contexto físico (temperatura, luz, ruido, etc.) que rodea al trabajador; en

segundo lugar, consideran los factores socio-psicológicos que comprenden los sociales (interacciones personales que tienen lugar a causa de la estructura organizativa y de las asignaciones de trabajo) y los intrínsecos (sentimientos psicológicos internos que se originan al desempeñar el trabajo).

Chase, Jacobs, y Aquilano (2005, p. 140) conceptualizan el área de decisiones "tareas productivas" como el diseño de trabajo, y puede definirse "como la función que especifica las actividades de trabajo de un individuo o un grupo en un escenario organizacional". Es decir, que el administrador de operaciones utiliza técnicas de diseño del trabajo para estructurar éste de manera que satisfaga las necesidades, tanto físicas como conductuales, del trabajador.

La fuerza de trabajo de una empresa tiene una connotación dinámica. Según la visión dinámica del personal (entrada, modificaciones y salida), sufren variaciones, como consecuencia de la acción de tres fuerzas. Primero, las entradas, fruto de contratación de nuevos trabajadores y que agranda a número de trabajadores. Segundo, las modificaciones o cambios relativos de posición en la empresa, como promociones, sanciones, traslados, rediseño de parámetros estructurales. Por último, las salidas de la empresa como despidos, jubilaciones normales o anticipadas y otros casos (Diez de Castro, 1994, p. 306).

Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 86) consideran que "los recursos humanos en el área de operaciones y por extensión en toda la organización, constituyen un activo básico para el desarrollo de la actividad". Así mismo, también en este caso, estas autoras distinguen entre decisiones de diseño "estratégicas" (diseño de puestos y selección de sistemas de compensación) y decisiones de uso o "tácticas" (supervisión y establecimiento de estándares de trabajo).

En las Pymes del sector hotelero, las tareas diseñadas se deben cumplir de forma exigente, pues conducen a lograr los estándares previstos, por ejemplo en cuanto a tiempo de prestación del servicio, número de clientes por hora, grado de atención personalizada y trato preferencial para crear en el cliente un sentido de pertenencia

En resumen, en este trabajo se pretende determinar en qué medida el área de decisión "tareas productivas" está relacionada con el nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

e) Gestión logística

La administración del inventario se puede considerar como una de las decisiones importantes, en virtud de que requieren una buena parte de capital y que afecta a la entrega de los bienes a los consumidores. Schroeder (1992, p. 484) indica que el inventario "es una reserva de materiales utilizado para facilitar la producción o para satisfacer las demandas del cliente. Los inventarios incluyen materia prima, trabajo o producto en proceso y producto terminado".

Un inventario constituye el conjunto de existencias de un bien o recurso, que son usados en una organización. La administración del inventario tiene un fuerte impacto en todas las áreas del negocio, particularmente en las áreas de operaciones, marketing y finanzas. Chase et al. (2005, p. 607) indican que "un sistema de inventarios es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles del inventario y determinan qué niveles debemos mantener, cuándo debemos reabastecer existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos". En este sentido, señalan que el inventario contribuye al producto y servicio que fabrica la empresa o que forma parte de él.

Para Urzelai Inza (2006, pp. 2, 3), el concepto de logística es "la parte del proceso de gestión de la cadena de suministros encargada de la planificar implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicio y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor".

Moyano Fuentes et al. (2011, p. 173) indican que las decisiones de gestión logística determinan qué comprar, cuánto y cuándo. Así mismo, indican que los sistemas de control de inventario se emplean para gestionar los materiales desde su compra, pasando por la gestión de las materias primas, inventario en proceso e inventarios de productos terminados. Los responsables de este departamento deben decidir cuánto inventario es necesario en cada momento, dónde localizarlo y todos los aspectos relacionados con su gestión y mantenimiento.

Para Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 86), es una "decisión que establece la cantidad de inventario a solicitar y su ordenación posterior". Una vez más estas autoras identifican en esta área decisiones de diseño "estratégicas" (fijación del nivel general de inventario y diseño del control de inventarios) y decisiones de uso o "tácticas" (decidir cuánto y cuándo ordenar).

Velásquez Contreras (2003, p. 69), señala que, hoy en día, la logística en las Pymes, es un elemento clave en las actividades estratégicas organizacionales, centrada en los procesos relacionados con el movimiento y el almacenamiento de materiales, productos e información, efectivamente y económicamente, siguiendo reglas y políticas, en cumplimiento y desarrollo de objetivos corporativos

Sin embargo, no se trata de un tema del mercado, si no que se trata del movimiento de materiales o el proceso de planificar, ejecutar el flujo y almacenamiento, teniendo en cuenta la relación de costo/eficiencia, de las materias primas, las existencias del proceso de fabricación y el producto final.

Para las Pymes de sector hotelero, el inventario y la logística, juegan un papel importante. Aunque hay aspectos en el servicio que no se puede almacenar (intangibilidad), igualmente se requiere de una infraestructura de soporte, en la cual se debe tener encuentra el manejo de inventarios[6]. La logística en estas empresas, requiere de apoyo de los elementos que conforman, el proceso logístico de una forma más exigente ya que el tiempo de atención al cliente debe ser mínimo.

En el trabajo, examinaremos en qué medida influyen las decisiones que se toman en el área de decisión "gestión logística" de las Pymes del sector hotelero en el nivel competitivo de dichas empresas.

A partir de todas estas relaciones, podemos plantear una tercera serie de hipótesis que resuman la influencia de las áreas de decisión (capacidad, localización de la empresa, protocolos de

[6] pensemos en el avituallamiento de comestibles, productos de limpieza, combustibles, "amenities" (pequeños artículos de aseo personal que se colocan en los cuartos de baño de los hoteles), etc.

prestación de servicios, tareas productivas, y gestión logística) de las Pymes y se concretan en las siguientes hipótesis:

H_2 : El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que:

$H_{2.1}$: Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.2}$: Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.3}$: Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.4}$: Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.5}$: Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

Prioridades competitivas y competencias distintivas

Una vez delimitadas las áreas en las que se agrupan las decisiones afines, debemos volver al asunto con el que hemos iniciado este apartado: las prioridades competitivas que deben orientar la toma de tales decisiones si se quiere que conduzcan hacia el logro de competencias distintivas. En general, podemos indicar que las Pymes del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Galicia, se preocupan por desarrollar y sostener competencias distintivas, que dichas competencias están

relacionadas con las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como con la respuesta a los factores del entorno, en particular a los aspectos normativos-legales, tecnológicos y otros factores exógenos. Así mismo, las competencias distintivas seleccionadas por las empresas, responden no sólo a la investigación de los clientes, sino también al esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación, a la necesidad sentida de desarrollar capacidades amplias de servicio al cliente, a la calidad del servicio y a la importancia dada a la satisfacción del cliente.

En el presente trabajo, vamos a centrarnos en las competencias distintivas que puede aportar el área de operaciones de las Pymes del sector hotelero, para lo que, previamente, hemos tenido que realizar una adaptación de las prioridades propias de dicha área, que hemos descrito en el capítulo anterior. Dentro del marco de las siete prioridades competitivas con las que hemos resumido la aportación de los diversos autores en el *Cuadro 3.9*, hemos seleccionado (y adaptado para su mejor comprensión por parte de las pymes objeto de nuestro estudio), las cuatro siguientes: "costo/productividad", "calidad", "gestión de reservas y recepción", "flexibilidad y estacionalidad de la demanda" y "servicios complementarios". A continuación describiremos cada una de las ellas:

a) Costo/productividad.

Aunque, en principio, cualquier característica de las Pymes podría ser un factor de ventaja competitiva, muchas de las empresas toman en consideración las prioridades competitivas del área de operaciones y entre ellas, el costo de producción de bienes y/o servicios.

Ganaza Vagas (2005, p. 145) considera la reducción de costes, como uno de los principales objetivos de la función de operaciones. La moderna dirección de operaciones recoge el objetivo tradicional de la función de producción: la eficiencia, en el sentido de que una disminución de los costes es otro medio para alcanzar una mayor eficiencia.

Domínguez Machuca et al. (1995, p. 74, 2005, p. 74) indican que "el costo expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad". Es importante la reducción de costos, pero sin incurrir en decrementos de la calidad del bien o del servicio; para esto hay vías: la primera consiste en provechar los recursos existentes sin realizar inversiones adicionales, y. La segunda supone realizar una inversión que mejore la tecnología con la

que mejorar la productividad y/o el volumen (para lograr eventuales economías de escala). Por ambos caminos se consigue el objetivo de aumentar la eficiencia.

Una gran parte de la literatura especializa coincide en esta prioridad competitiva centrando en la habilidad de minimizar los costos de producción, incluyendo los costos de las materias primas y materiales, de la mano de obra y el resto de los costos fijos operativos más generales, entre ellos tenemos como ejemplo: Schroeder (1992, p. 32, 2004, p. 28); Boyer y Lewis (2002); Domínguez Machuca et al. (1995, p. 74, 2005, p. 74); Fernández Sánchez et al. (2003, p. 70); Gaither y Frazier (2000, p. 43, 2003, p. 43); Chase et al. (2005, p. 27); Ibarra Mirón et al. (2009, p. 168); Domínguez Machuca, Ortega Jiménez, Garrido-Vega, y Pérez Diez de los Ríos (2011, p. 542); Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 82).

Siguiendo a Fernández Sánchez et al. (2003, p. 70), la mejora en esta prioridad supone, la comparación de los costes no sólo con los de períodos anteriores si no que tienen que ser comparados con los costes de la competencia. Además, consideran estos autores que el desempeño debe medirse desglosando varias categorías o dimensiones cualitativas, que a su vez, se descomponen en criterios o metas particulares.

Según Krajewski et al. (2008, p. 51), para recudir los costos, se hacen unos riguroso análisis de los procesos (fuerza de trabajo, métodos, desperdicios, gastos generales y otros factores). Con frecuencia, para reducir los costos se necesita un proceso complementario nuevo, inversiones en nuevas instalaciones automatizadas o tecnologías. El avance en esta prioridad permite utilizar los precios como variable competitiva; el hecho de bajar los precios puede incrementar la demanda de servicios o productos, pero también reduce los márgenes de utilidades, si el producto o servicio no puede producirse a un costo menor.

Algunas Pymes del sector hotelero compiten en precios, es decir, que venden sus servicios a precios bajos, eliminando servicios no esenciales para la satisfacción del cliente y sin afectar, en lo posible, la calidad de atención en los servicios. Para ello, es importante que estas Pymes tengan un servicio estandarizado, que cubran la demanda de los servicios a un precio bajo en el mercado competitivo; con índices altos de productividad y un nivel alto de ocupación, generalmente asociado

a un buen sistema de reservas. Productividad y ocupación proporcionan buenos costos a corto plazo; sin embargo a largo plazo la reducción de los costos se logra con una inversión en nuevas tecnologías, entrenamiento y desarrollo del personal y orientación estratégica hacia las competencias distintivas prioritarias.

b) Calidad

Ganaza Vargas (2000, p. 145) considera a la calidad como una condición necesaria para competir, convirtiéndose en uno de los objetivos prioritarios tanto para el área de operaciones como para toda la organización. En este contexto, define la calidad como el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

La calidad está asociada con el cumplimiento de las especificaciones del servicio y con la satisfacción de las expectativas de los clientes. Este enfoque es un reto para toda empresa, y apoya a la competitividad empresarial (Bueno Campos y Morcillo Ortega, 1993, p. 60). De hecho, la satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo principal para muchas Pymes del sector hotelero, que muestran una relación entre sus niveles de calidad y el rendimiento que logran.

Con respecto a las definiciones que ofrecen los autores especializados en calidad, se encontraron una gran variedad. La norma UNE En ISO 8402 (actualmente sustituida por la norma UNE En ISO 9000:2008) define a la calidad como el conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o personas) que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas (Miranda González, Chamorro Mera, y Rubio Lacoba, 2007, p. 7).

Según Miranda González et al. (2004, p. 63), la dimensión de calidad es un problema muy complejo; la calidad se entiende como un conjunto de atributos de un producto o servicio que le permiten que satisfaga las necesidades de los clientes; es decir, que un producto y/o servicio es de calidad, si el cliente lo considera así. También, Moyano Fuentes et al. (2011, p. 172) refieren a la calidad como la satisfacción de las necesidades y requerimiento de los clientes, e incluso excederlos, en la producción de bienes y/o servicios.

En este estudio, la calidad es presentada como un *output* del servicio en las Pymes del sector hotelero, desde el punto de vista de prioridades competitivas; ya que el resultado en la prestación del servicio se puede entender como el desempeño del producto y/o servicio. A veces, el cliente tiene una visión muy diferente a la de la organización, acerca de sus propias necesidades y no olvidemos que es el cliente quien las establece y no la organización.

c) Gestión de reservas y recepción

En general, son un factor importante en las Pymes del sector hotelero, pues son el primer contacto del cliente con la empresa. La mayoría de estos establecimientos agrupan en esta actividad la gestión de las solicitudes de reservas, controlando la ocupación futura de las habitaciones y evitando sobreventas, y la gestión de cambios y cancelaciones, culminando con la recepción del cliente en los términos y condiciones reservados.

Cerra Culebras, Dorado, Estepa, y García (2001, p. 80) consideran la reserva, como parte del proceso de una entrada y señalan que "es algo sencillo, pero a la vez complejo, ya que tiene una serie de connotaciones y actividades, algunas de las cuales han tenido que ser realizadas antes del acto de las entradas; sin olvidar todas las posibilidades que se pueden producir en dicho momento que algunas veces llegan a ser desagradables tanto para el cliente como para el recepcionista". Centrándose en este factor de reservas y en su consideración de fuente de reclamaciones y quejas, la recepción (entrada) es uno de los lugares más importantes del hotel tanto para el huésped como para el hotel, donde los clientes esperan a ser atendidos con una confiabilidad, seguridad, imagen y capacidad de respuesta. Todos los establecimientos hoteleros tratan de dar un buen servicio a los clientes, y esto abarca también a las reservas y a la recepción, no obstante son abundantes las dificultades a la hora de dar este servicio.

Dorado y Cerra Culebras (2004, p. 31) consideran que la reserva es el primer lugar de contacto entre la empresa hotelera y el cliente, y que en muchas ocasiones se realiza de forma impersonal, generalmente por vía telefónica y sin que necesariamente deba realizar la gestión el propio huésped. Enmarcan la importancia que tiene un trato correcto, pues brinda la oportunidad de tomar los datos personales del cliente y las necesidades expresadas; debe hacerse de una forma rigurosa, pues el más mínimo error afectará a la calidad de servicio prestada posteriormente.

Según sea la capacidad y categoría del establecimiento hotelero, el recepcionista tendrá un mayor grado de especialización (Corral Mestas, 2006, p. 41). Mientras que en otros establecimientos de categorías menores, el personal de recepción no solo realiza estas labores sí no que también se encarga de tomar de reservas, facturación y control administrativo.

En las Pymes del sector hotelero, el departamento de reservas suele depender directamente de la recepción, aunque existen casos en los que se ocupa el jefe de ventas o el departamento de comercialización. Se trata de establecer algunas funciones básicas como: manejar las fuentes de sistema de reservas, el control de disponibilidad, mediante los archivos correspondientes y comunicación con el exterior e interior, conocimiento de la oferta y conocimiento de contratos. También se dan casos en los que, está subcontratada o cedida a un departamento especializado externo (por ejemplo en las integradas en cadenas).

Según Fuentes Moraleda, Figueroa Domecq, y Bendrao Balthasar (2003, p. 68), los canales de distribución que utilizan las empresas del sector hotelero, para captar reservas, vienen a ser un arma fundamental para la competitividad. Además de los canales tradicionales (teléfono, agencias de viaje, etc.), en los últimos tiempos se han desarrollado potentes canales de distribución electrónicos (Sistema de Distribución Global (GDS)[7]; Sistemas de Gestión de Destino (DMS)[8], Sistema basados en Internet (IDS)[9], así como Centrales de gestión de reservas (CRS)[10], accesibles tanto telefónicamente como a través de medios telemáticos). En este sentido, es de destacar el esfuerzo que realizan las cadenas y hoteles por potenciar los canales de distribución basados en

---

7 *Global Distritution Systems* (GDS) en el sector turístico, en 1953 *American Airlines* e IBM, se asocian para automatizar las reservas de vuelos. Nace el sistema informatizado de gestión de reservas, el SABRE (*Semi Automated Business Research Environment*). Inicia a funcionar en 1960-64. En la actualidad los GDS más importantes son: Amadeus, Galileo, SABRE, Worldspan.

8 *Destination Management System* (DMS), es un sistema de soporte para actividades y procesos de una entidad gestora de un destino turístico, integra información sobre los proveedores y recursos turísticos.

9 *Internet Distribution Systems* (IDS), son sistemas basado en Internet: a) reservas *online*, con aplicaciones B2B (*Business to Business*) y B2C (*Business to Consumer*), b) agencias de viajes virtuales (marketing one to one), y c) páginas Web especializadas en la gestión de viajes no reguladas.

10 Las centrales de Reserva (CRS), son centrales que controla y actualiza adecuadamente el inventario de habitaciones.

Internet, a través del desarrollo de páginas Web corporativas y potentes CRS, que sirva como base para el desarrollo de una política de distribución eficaz y eficiente.

Consecuentemente, Ruiz Molina y Moliner Velázquez (2012, p. 20) consideran que los hoteles tienen a su disposición un gran número de herramientas tecnológicas que pueden utilizar, tanto para mejorar la eficiencia de sus procesos internos, como en sus encuentros con los clientes. Además, indican que es necesaria y fundamental la gestión por las empresas hoteleras de los datos de sus clientes, de la demanda del mercado y de las distintas tendencias de venta en los canales de distribución.

Hemos de destacar que, entre los principales avances tecnológicos que se han dado, Internet se ha convertido en el canal más utilizado por el sector hotelero y demandado por sus clientes. Y es que la necesidad de información del sector hotelero es ingente y creciente, tanto del desde el punto de vista de la demanda, así como también desde el punto de vista oferta (García Mesanat, 2002, p. 19).

En la actualidad las Pymes del sector hotelero, manejan instrumentos para sus operaciones como la tecnología de información y comunicación, que le permiten ofrecer sus servicios utilizando diferentes mecanismos que brindan información a los clientes en el momento adecuado, que ayuda al consumidor o cliente en la toma de decisiones, a la hora de adquirir un producto o servicio y cundo desea realizar una reserva. Estos procesos pueden estar vinculados a los diferentes agentes turísticos (proveedores e intermediarios turísticos). Así mismo, forman normalmente alianzas globales, lo que les permite presentar a los clientes una mayor oferta en tiempos mínimos, en los denominados portales intermediarios *On line* TPI (por sus siglas en inglés *Third Party On Line Intermediary*). Algunos de estos sistemas, bien conocidos son Tripadvisor, Trivago, Priceline, Ebookers, Gullivers, Vacation, Etravel, Eviaggi, Pipeline software y RuralGest, entre otros agentes.

d) Flexibilidad y estacionalidad de la demanda

La flexibilidad es una prioridad competitiva que señala la capacidad de la empresa para hacer frente de manera eficiente a determinadas fuentes de variabilidad, que pueden afectar su producción y/o servicios, por ejemplo, variaciones en demanda, suministros, productos, procesos,

equipos y mano de obra. Las Pymes del sector hotelero, toman una especial atención a esta prioridad competitiva, entendida como la capacidad de adaptación al cambio con eficacia y eficiencia (Ruiz Jiménez, Alfalla-Luque, Medina-López, y Chávez Miranda, 2002, p. 195).

Diversos autores señalan la importancia estratégica de esta dimensión. Díaz Garrido y Martín Peña (2007, p. 111) y Moyano Fuentes et al. (2011, p. 172), resaltan la flexibilidad en el volumen (la variación de la demanda, tanto de forma irregular como de manera estacional) y la flexibilidad en el producto (modificación del proceso, relacionados con nuevas formas de gestión), y Krajewski et al. (2008, p. 53) ponen el énfasis en la personalización (la capacidad de satisfacer las necesidades peculiares a cada cliente y los cambios de diseño) y en la flexibilidad del volumen (la capacidad de acelerar o refrenar la tasa de producción para lidiar con grandes fluctuaciones de la demanda).

En las Pymes del sector hotelero, esta competencia distintiva se manifiesta en la medida en que pueden adecuarse a las necesidades de los clientes y aprovechar las opiniones que revelan o hacen comparación con otras empresas. Y todo ello, siendo capaces de mantener los niveles de costo, calidad, cumplimiento de las reservas y, en general, del nivel de servicio ofrecido, tanto en momentos de demanda baja, como en la denominada "temporada alta".

A su vez, el manejo de la demanda, es importante para esta prioridad competitiva, por cuanto, una base de datos es el punto de partida para consolidar la información sobre el número de clientes que son atendidos en diferentes lapsos de tiempo, de esta forma se puede asignar los recursos necesarios para brindar oportunamente el servicio.

e) Servicios complementarios

El servicio, en cuanto a prioridad competitiva de las Pymes del sector hotelero, se refiere tanto al propio servicio de hostelería que constituye su razón de ser, como a los servicios complementarios o adicionales que pueden abarcar y a la posibilidad de convertir éstos en auténticos diferenciadores con respecto a la competencia. Como ejemplo, ofrecer a los huéspedes servicios adicionales como el traslado al aeropuerto gratuito, en algunos casos, puede ser determinante en la elección por parte del cliente del establecimiento en cuestión.

Domínguez Machuca et al. (1995, p. 88, 2005, p. 88) y Díez Vial et al. (2011, p. 279), indican que el servicio al cliente es el componente más importante en las empresas de servicio. En el ámbito de operaciones mejorar el servicio implica una ventaja competitiva para la empresa, pues un mejor servicio: aumenta el valor añadido y es determinante para la percepción de la calidad por parte del cliente. Finalmente, la creciente demanda de un alto nivel de servicio por parte de los clientes hace que, cada vez con más frecuencia, aquél se convierta en requisito para competir más que en una ventaja competitiva. Martín Peña y Díaz Garrido (2013, p. 84), consideran que el servicio al cliente es el centro de la actividad (triangulo de servicios), más que un objetivo del área de operaciones se convierte en la razón de ser de la empresa.

Ganaza Vargas (2000, p. 145, 2010, p. 251), entre otros muchos, considera cinco grandes categorías en los servicios complementarios que pueden enriquecer la oferta de una empresa: la satisfacción de las exigencias de los clientes (tanto relativas al diseño del producto como del proceso); las actividades informativas (manuales de usuario, información de líneas de financiamiento); reducción del riesgo del cliente (servicio de reparaciones, garantías); hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiación); y el trato al cliente (amabilidad y respeto en el trato).

En definitiva, el servicio al cliente puede ser un medio para lograr una ventaja competitiva sostenible y puede llegar a ser determinante en la percepción de la calidad del producto por parte del consumidor final.

A partir de estas consideraciones podemos deducir las siguientes hipótesis, que quedan planteadas de la siguiente manera:

H_3 : El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que:

$H_{3.1}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.2}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.3}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las **reservas y recepción,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.4}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la **flexibilidad y estacionalidad de la demanda,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.5}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los **servicios complementarios,** presentan resultados que muestran éxito competitivo

Ahora bien, hasta ahora hemos propuesto la influencia que cada prioridad, si genera una competencia distintiva, puede tener en los resultados empresariales, pero también resultará relevante considerar que diversas competencias distintivas pueden surgir de la combinación de dos o más prioridades. Esto es, será necesario comprobar en nuestro estudio empírico, las relaciones entre las distintas prioridades competitivas, por si de alguna de estas relaciones surgieran competencias distintivas, con mayor capacidad explicativa de los resultados empresariales logrados por las pymes de la muestra.

4.2.4 Resumen del modelo propuesto

El modelo propuesto, que presentamos en la *Figura 4.3*, es el esquema general de las relaciones fundamentales y de las hipótesis planteadas, entre las diversas variables que contiene. Así, los antecedentes y sus consecuencias del área de operaciones y cómo las prioridades competitivas establecen una ventaja competitiva en las Pymes del sector hotelero.

En consideración, a través de las relaciones establecidas y definidas anteriormente, se aplicaron diferentes perspectivas básicas de la dirección estratégica, en el marco de la teoría de recursos y capacidades, al ámbito de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero.

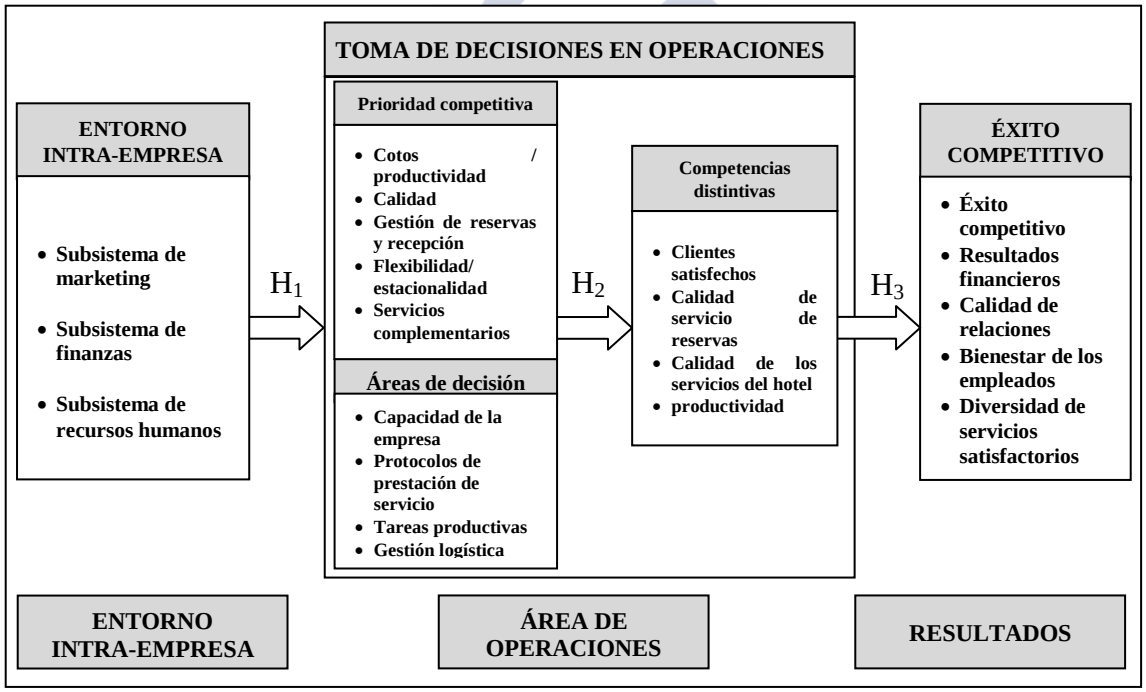
La propuesta del modelo se divide en tres partes diferentes:

a) Recoge la influencia de tres factores del entorno competitivo intra-empresa que determinan el área de operaciones en el éxito de las Pymes, el énfasis que pone al área de operaciones (prioridades competitivas y áreas de decisión).

b) Las prioridades competitivas de las pequeñas y medianas empresas de la función de operaciones, permiten obtener competencias distintivas que explican el éxito competitivo de dichas Pymes.

c) Las decisiones adoptadas en las áreas de decisión de la función de operaciones, permiten obtener competencias distintivas que explican el éxito competitivo de dichas Pymes.

Figura 4.3. *Modelo de análisis de las prioridades competitivas de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Objetivos e hipótesis de la investigación

Una vez presentado los aspectos teóricos relacionados con las prioridades competitivas del área de operaciones, y su importancia en la estrategia de la función de operaciones, que debe ser congruente con la estrategia competitiva de la empresa Fernández Sánchez y Fernández Casariego

(1988, p. 256), a continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos empíricos planteados como parte del diseño de esta investigación. Estos objetivos han sido establecidos siguiendo la lógica que se desprende del modelo de análisis de las prioridades competitivas para las Pymes y el marco conceptual descrito.

Esta investigación persigue cinco objetivos principales, dos de carácter teórico y tres de carácter empírico, tal y como se describen en los apartados siguientes.

4.3.1 Objetivos de carácter teórico

El planteamiento teórico de este trabajo de investigación procura extender los conocimientos teóricos existentes desde las perspectivas desarrolladas hasta el momento para explicar los factores de área operativa y sus consecuencias en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Galicia. Partiendo de una perspectiva basada en los recursos y capacidades, se trata de delimitar las competencias distintivas que provienen de sus prioridades competitivas en el área de operaciones, así como del énfasis puesto en las distintas categorías de decisiones tomadas en dicha área.

Para establecer los objetivos, se han tomado en consideración las variables y relaciones del objeto de estudio, tratando de delimitar el modelo de investigación más apropiado. Ello ha sido el foco orientador de la revisión bibliográfica y conceptual llevada a cabo en la primera parte de esta tesis. En resumen, desde el punto de vista teórico, se plantean los objetivos siguientes:

Objetivo 1: *Identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área de operaciones, y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero.*

Objetivo 2: *Desarrollar el marco teórico para el estudio del éxito competitivo de las Pymes, siguiendo el enfoque basado en recursos y capacidades y desarrollar un modelo que explique la relación entre las prioridades competitivas en las áreas de decisión del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero, y su éxito competitivo.*

4.3.2 Objetivos de carácter empírico

Tal y como se vio reflejado, el análisis de las áreas y factores claves de una organización, implica tratar con sus aspectos funcionales. A este respecto, las Pymes conservan estructuras simples, que le proporcionan una comunicación efectiva y conveniente a la hora de tomar decisiones. Camisón Zornoza et al. (2010, p. 97), consideran tres tipos de estructuras, que se caracterizan por aprovechar la flexibilidad inherente en ellas para lograr importantes ventajas competitivas: Pymes independientes, modelo de empresa ensanchada y distritos industriales. Respecto a los aspectos funcionales, las Pymes suelen presentar las áreas más típicas, esto es, áreas funcionales de marketing (mercadotecnia), producción, personal (recursos humanos) y finanzas (Gómez Gras, 1997, p. 76; Gaither y Frazier, 2000, p. 5, 2003, p. 5; Seoane Balado, 2005, p. 110; Sanchís Palacio y Ribeiro Soriano, 1999, p. 180; Garrido Buj, 2006, p. 126); subsistemas de operaciones, finanzas, personal y marketing (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 13; Velásquez Contreras, 2003, p. 71); departamento de producción, finanzas y contabilidad, marketing (ventas), y personal (Caballero y Freijeiro, 2005, p. 135).

A partir de las diferentes aportaciones teóricas recogidas en la revisión de la literatura, se pone de manifiesto la necesidad de definir las dimensiones y las variables integrantes de los factores del entorno intra-empresa que condicionan la toma de decisiones en el área de operaciones. Para contrastar esta relación, se plantea como objetivo, el siguiente:

> **Objetivo 1:** *Determinar la relación que existe entre los factores del entorno intra-empresa (considerando como tal, los subsistemas financiero, de marketing y de recursos humanos) y las decisiones de las diversas áreas de operaciones de las Pymes del sector hotelero.*

En nuestra revisión de la literatura, hemos señalado que los subsistemas de producción, marketing, finanzas y recursos humanos, funcionan de manera interrelacionada, por lo que no se pueden tatar de forma aislada dentro de las Pymes del sector hotelero. A nuestros efectos, intentaremos dar forma a esta interrelación, a partir de algunas variables que consideramos claves.

Respecto al subsistema financiero, hemos seleccionado, como variables clave, las relativas a sus fuentes de financiación. Palacín Sánchez y Ramírez Herrera (2011, p. 65) consideran que la estructura financiera de las Pymes, es relevante, por cuanto la importancia del nivel de endeudamiento dificulta su desarrollo y su supervivencia. De hecho, Acosta Molina, Correa Rodríguez, y González Pérez (2001, p. 28), identificaron un conjunto de variables que contribuyen a singularizar la actuación financiera de las empresas competitivas con respecto a las que no lo son. Es decir, el subsistema de finanzas en las Pymes destaca como un factor preponderante para la competitividad, en particular en las condiciones económicas actuales. Esto resulta de aplicación a las Pymes del sector hotelero, pues también a ellas les afecta en sobremanera, habida cuenta de que la autofinanciación está al alcance de muy pocas y dadas las actuales dificultades de acceso al financiamiento externo.

Respecto al subsistema de marketing las Pymes ponen énfasis en su importantica para el éxito competitivo. Según Llopis Sancho (2012, p. 76), para aprovechar las oportunidades se debe apostar por el marketing desde el primer nivel de dirección, como enfoque estratégico, que oriente la empresa hacia el cliente. En este sentido, nos interesará comprobar en qué medida las diversas acciones de marketing y comercialización, condicionan las decisiones en el área de operaciones.

Respecto al subsistema de recursos humanos, Fernández Ortiz et al. (2006, p. 78), manifiestan que la competitividad de las Pymes es gran medida fruto de la calidad de los recursos humanos. Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2005, p. 43), considera al subsistema de recursos humanos como un factor estratégico, al igual que Estrada Bárcenas et al. (2009, p. 172), quienes indican que los recursos humanos juegan una función estratégica en la competitividad de las Pymes. Más allá de esta importancia intrínseca, algunos autores, como Barranco Barranco y García Hernández (2010, p. 441), ponen de relieve la importancia que tiene el diseño de los procesos de trabajo para el logro de las metas organizacionales de las Pymes. En resumen, el diseño del trabajo y del proceso operativo, y la dotación del personal adecuado para llevarlo a cabo resultan fundamentales para explicar el éxito competitivo de las Pymes. Por este motivo, nos interesa comprobar en qué medida el subsistema de recursos humanos influye en el área de operaciones de las Pymes del sector hotelero.

A partir de lo expuesto, y de los diferentes trabajos contextuales, se tratará de contrastar que las áreas funcionales del entorno intra-empresa (producción, marketing, personal y finanzas), ejercen una gran influencia sobre en el área de operaciones, lo que formulamos, a modo de hipótesis, en la forma siguiente:

H_1 : Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos:

$H_{1.1}$: Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**.

$H_{1.2}$: Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**.

$H_{1.3}$: Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos.**

El segundo elemento de la estrategia de operaciones cuya repercusión en el éxito competitivo queremos considerar, lo forman las decisiones o políticas que se toman en dicha área. Ahora bien, como hemos dicho, para estudiar su aportación a la generación de competencias básicas, procede agrupar dichas decisiones en categorías o áreas de decisión. Será, precisamente, el énfasis otorgado a cada una de esas áreas, reflejo de las prioridades competitivas que presidan la toma de decisiones, el que determine, finalmente, la contribución de la función de operaciones al éxito competitivo de la empresa. Una forma habitual, de realizar la clasificación de las decisiones estriba en distinguir entre decisiones estructurales y de infraestructura (Skinner, 1969, p. 141, 1974, p. 120; Wheelwright, 1978, p. 62; Hayes y Wheelwright, 1984, p. 31).

Sin embargo, con el objetivo de contrastar de forma empírica la influencia de las áreas de decisión en los diferentes resultados de las Pymes del sector hotelero, nosotros hemos seguido una clasificación que agrupa las decisiones por afinidad, que parte de la propuesta de Schroeder (1992, p. 13), pero modificándola en la manera siguiente: *producto; capacidad y protocolos de prestación*

de servicios; tareas productivas/fuerza de trabajo; y gestión logística . Sobre esta base, se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo 2: *Identificar y evaluar si el énfasis en la toma de decisiones de las áreas de decisión de operaciones (agrupadas en "capacidad", "localización", "protocolos de prestación de servicios", "tareas productivas/fuerza de trabajo", y "gestión logística") influye en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.*

Para su cumplimiento, proponemos la siguiente hipótesis:

H_2 : El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que:

$H_{2.1}$: Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.2}$: Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.3}$: Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.4}$: Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.5}$: Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

Como se ha establecido, a partir de la revisión de la literatura, la aportación del área de operaciones al éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero, después de considerar la interrelación con las demás áreas funcionales, se explica en función de las prioridades competitivas que se adoptan en dicha área y de la calidad de las decisiones que se toman en ella, para lo que nos centraremos en una selección de prioridades, adaptadas a la realidad de las Pymes del sector hotelero: *costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios.*

Las Pymes del sector hotelero optan por estos objetivos de producción o prioridades competitivas en el área de operaciones, pretendiendo lograr ventajas competitivas, que las conduzcan al éxito.

Recordemos, a este respecto, trabajos empíricos, como los de Chen (1999) y Tukamushab, Musinguzi, Katongole, y Xiao (2012), quienes demuestran empíricamente la relación entre las prioridades competitivas de las Pymes de servicios y la satisfacción de sus clientes. En el presente trabajo, se considera fundamental, para la formulación de la estrategia de operaciones de las Pymes del sector hotelero, la forma en que integran estas prioridades en sus objetivos para lograr competencias distintivas del área de operaciones, susceptibles de proporcionarle ventajas competitivas. Por ello, formulamos el siguiente objetivo de investigación:

Objetivo 3: *Identificar la influencia de una selección de las competencias distintivas, del área de operaciones (costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios), en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.*

De este, modo, las prioridades competitivas sirven de base a la formulación de objetivos estratégicos del área de operaciones. Al avanzar en estas dimensiones competitivas del área de operaciones, la empresa puede diferenciarse de sus competidores, esto es, lograr competencias

distintivas que la conduzcan al éxito. Siguiendo este razonamiento y apoyándonos en los estudios teóricos previos, planteamos la siguiente hipótesis:

H_3 : El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que:

$H_{3.1}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.2}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.3}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las **reservas y recepción,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.4}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la **flexibilidad y estacionalidad de la demanda,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.5}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los **servicios complementarios,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

En resumen, esta investigación persigue cinco objetivos principales, dos de carácter teórico y tres de carácter empírico. A partir de la revisión de la literatura efectuada, referida al área de operaciones y al éxito competitivo de las pymes, principalmente desde un enfoque de recursos y capacidades, se tratará de crear el marco teórico de la investigación, a partir del cual se formularán y contrastarán las hipótesis que se han planteado. En definitiva, planteamos los objetivos e hipótesis, tal y como se resumen a continuación, en el *Cuadro 4.1*:

Cuadro 4.1. *Objetivos e hipótesis de la investigación*

Objetivos e hipótesis	
Objetivo General	
Objetivo 1: Identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área de operaciones, y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero.	
Objetivo Teórico	
Objetivo 2: Desarrollar el marco teórico para el estudio del éxito competitivo de las Pymes, siguiendo el enfoque basado en recursos y capacidades y desarrollar un modelo que explique la relación entre las prioridades competitivas en las áreas de decisión del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero, y su éxito competitivo.	
Objetivos Empíricos	**Hipótesis**
Objetivo 1: Determinar la relación que existe entre los factores del entorno intra-empresa (*considerando como tal, los subsistemas financiero, de marketing y de recursos humanos*) y las decisiones de las diversas áreas de operaciones de las Pymes del sector hotelero.	**H_1 :** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos: **$H_{1.1}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**. **$H_{1.2}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**. **$H_{1.3}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos**.
Objetivos Empíricos	**Hipótesis**
Objetivo 2: Identificar y evaluar si el énfasis en la toma de decisiones de la función de operaciones (agrupadas *en "capacidad", "localización", "protocolos de prestación de servicios","tareas productivas/fuerza de trabajo", y "gestión logística"*) influye en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.	**H_2 :** El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que: **$H_{2.1}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero. **$H_{2.2}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero. **$H_{2.3}$:** Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero. **$H_{2.4}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero. **$H_{2.5}$:** Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.
Objetivo 3: Identificar la influencia de una selección de las competencias distintivas, del área de operaciones (*costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios*), en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.	**H_3** : El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que: **$H_{3.1}$** : Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo. **$H_{3.2}$** : Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo. **$H_{3.3}$** : Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las **reservas y recepción,** presentan resultados que muestran éxito competitivo. **$H_{3.4}$** : Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la **flexibilidad y estacionalidad de la demanda,** presentan resultados que muestran éxito competitivo. **$H_{3.5}$** : Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los **servicios complementarios,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Fases del diseño de la investigación

El diseño de la investigación se centra en el establecimiento de los objetivos, que hemos abordado en el apartado anterior, y de la estrategia a seguir para el desarrollo del presente trabajo de investigación. En este sentido, el diseño nos permite, una vez delimitados los objetivos de la investigación, configurar una guía de cómo pretendemos alcanzarlos, tomando decisiones en cuanto a la selección de objeto de estudio, fuentes de recogida información, elaboración de instrumentos y determinación del procedimiento para la recogida de datos.

Desde un punto vista complementario al proceso de investigación, Cardona Moltó (2002, p. 33) pone el énfasis en un conjunto de pasos, considerados como elementos básicos de la investigación. Estos pasos, que ayudan a valorar la calidad del proceso, son planteados como sigue:

1. formular una pregunta inicial de investigación o definir el problema.

2. revisar la literatura de investigación

3. formular las hipótesis o preguntas específicas de investigación

4. describir el diseño

5. presentar e interpretar los resultados, y

6. concluir y hacer explícita la capacidad de generalización de los resultados.

Otra forma alternativa, es la presentada por Alegre Martín (2003, p. 43), quien propone las siguientes fases principales:

- Fijar el objetivo del estudio.
- Identificar las dimensiones y variables más significativas.
- Diseñar el proceso de muestreo.
- Elaborar un instrumento preliminar.
- Elaborar el instrumento definitivo.

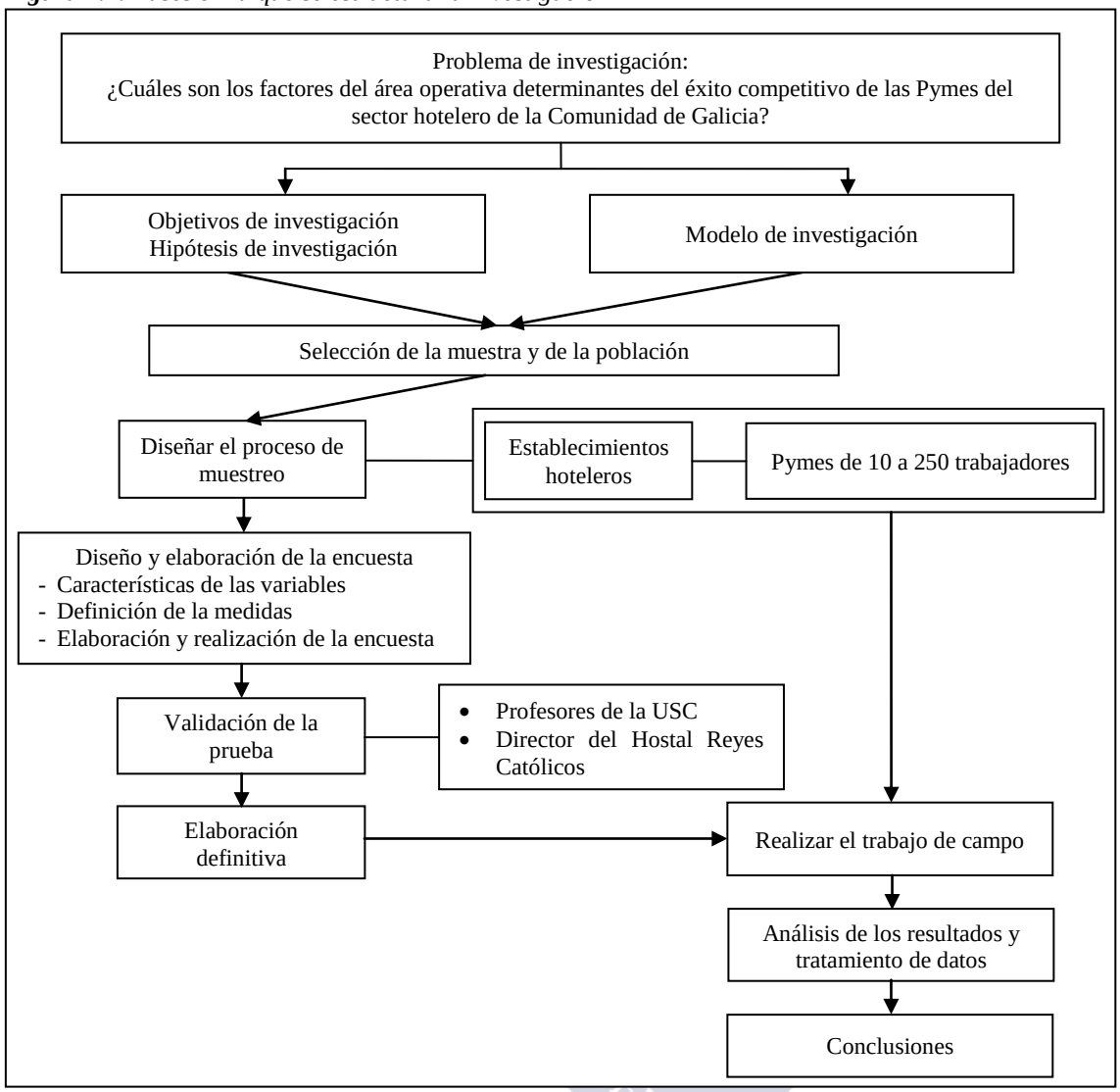
- Realizar el trabajo de campo.
- Analizar estadísticamente los datos recogidos.
- Analizar y evaluar los resultados.
- Plantear las conclusiones

En la *Figura 4.4*, presentamos el proceso o el diseño de la investigación, con la secuencia ordenada de las fases de investigación.

La investigación cuantitativa que constituye la parte central del presenta trabajo, comprende las siguientes etapas; elaboración del pre-cuestionario, validación (valoración de jueces y prueba piloto), cuestionario definitivo, selección de muestra, aplicación del instrumento, fiabilidad (calculada mediante el coeficiente *alpha de Cronbach*) y finalmente análisis de datos.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 4.4. *Fases en la que se estructura la investigación*



Fuente: Elaboración propia.

4.5 Población y muestra

4.5.1 Población y unidades de análisis

El elemento fundamental al que debe enfrentarse cualquier investigación, es la necesidad de delimitar con claridad el universo del estudio o la base de la muestra. La población u objeto de estudio del presente trabajo lo forman las "Pymes del sector hotelero" de la Comunidad Autónoma de Galicia - España. La amplitud del universo poblacional objeto de estudio hace que sea necesario realizar la investigación en una muestra que represente a la población a estudiar.

Como venimos de indicar, el presente trabajo se centra en el estudio de las Pymes gallegas del sector hotelero. Por tanto, la delimitación geográfica del presente trabajo, se circunscribe al contexto específico de la realidad empresarial de las cuatro provincias que forman dicha Comunidad (A Coruña, Lugo, Ourense y Pontevedra). El principal motivo de esta decisión viene dado por ser un sector primordial para el turismo de la región y porque permite al autor una articulación con su región de origen (Cusco-Perú), donde el turismo es un factor principal de su economía. Y es que, tal y como se ha puesto de manifiesto en los anteriores capítulos del presente trabajo, las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicio, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica.

Precisando más, en aras de lograr una cierta homogeneidad en las empresas a estudiar, se decidió delimitar el universo de la investigación contemplando únicamente aquellas Pymes que tienen un número de empleados comprendidos entre 10 y 250 sea cual sea su volumen de negocio y su volumen de activos y que pertenecen a la categoría de hoteles y moteles. Por tanto, se han eliminado las microempresas y, en general, los establecimientos clasificados como pensiones y hostales. El principal motivo de esta decisión fue el hecho investigar empresas con un cierto nivel de organización interna, que permitiera una cierta coherencia en los datos obtenidos.

Una vez, aclarados los límites que se decidieron para configurar la población objeto de estudio, el siguiente paso fue acercase al objetivo concreto. Al inicio, para obtener un censo de la población de estudio, hemos recurrido a diversas fuentes, entre las que destacaremos el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) y la base de datos de la *Información Empresarial on-line Cámara de Comercio* (Camerdata, 2012), consultada el mes marzo de 2012. Mediante la consulta a la base de datos SABI, pudimos obtener un total de 79 empresas del sector hotelero, radicadas en el área geográfica propuesta. Mediante la consulta a Camerdata, pudimos complementar esta lista, hasta alcanzar una población total de 152 pequeñas y medianas empresas que cumplen los criterios fijados. Esta es, por consiguiente, la población de estudio para la presente investigación. Del acceso a estas bases de datos obtuvimos información suficiente para describir a las distintas empresas: nombre de la empresa, dirección completa (código postal, municipio, provincia), código de actividad (CNAE o IAE), forma jurídica, tipo dirección (principal o sucursal), URL, teléfono, fax,

volumen de negocio (por tramos), número de empleados (por tramos), fecha de constitución, personas de contacto y los correspondientes cargos que desempeñan.

Finalmente, el censo con el que se trabajó quedó conformado por un total de 152 Pymes de establecimientos hoteleros y moteles en la Comunidad Autónoma de Galicia, tal como se recogen en el *Anexo II*.

4.5.2 Determinación de la muestra y estimación de su representatividad

Como se ha visto en el apartado anterior, la población a estudiar es finita y de tamaño relativamente pequeño (152 Pymes), por lo que, inicialmente, se estimó oportuno dirigirse a la totalidad de las Pymes, lo que nos permitiría compilar la máxima información posible. Por ello, se decidió primeramente, enviar el cuestionario a todas y cada una de las Pymes del censo elaborado.

Sin embargo, pronto se pudo constatar que tres de las empresas habían sido cerradas definitivamente (una en la provincia de Lugo y dos en la de Pontevedra) y que otras ocho (todas del área de Sanxenxo) cerraban estacionalmente, siendo infructuosos todos los intentos de contacto, lo que dejaba el número de empresas a estudiar en 141.

Además, una vez comenzado el trabajo de campo, se hizo evidente que sería imposible contar con la respuesta de todas las empresas, lo que nos llevó a plantear la necesidad de fijar un tamaño muestral y a establecer un procedimiento para evaluar la representatividad y comprobar la ausencia de sesgos, en dicha muestra.

Alegre Martín (2003, p. 44) considera que el proceso de selección de la muestra comprende tres pasos muy importantes que asegura la representatividad de la población de la misma: a) Determinación de la unidad muestral, b) Fijación del tamaño de la muestra y c) Elección del método de muestreo. León (1997, pp. 71–72) propone para el procedimiento general de la determinación de la muestra, lo siguiente: a) La población y la unidad muestral, b) Selección y tamaño de la muestra. Finalmente, Cardona Moltó (2002, p. 115) denomina al muestreo como el proceso de selección de número de individuos que participarán en un estudio, a su vez, considera tres momentos claves en

todo proceso de muestreo: a) identificación de la población y de la muestra, b) determinación del tamaño de la muestra, y c) selección de la muestra.

En nuestro caso, dado que tanto la población como la unidad muestral ya han sido determinadas, procede únicamente detenernos a establecer el tamaño requerido. Para ello, dado que se considera muy relevante conseguir una representación adecuada en cada una de las provincias estudiadas, el tipo de muestreo que se ha utilizado es el bietápico estratificado, realizando en la primera etapa el muestreo estratificado. Éste reside en subdividir en grupos o estratos de los elementos de la población de forma que dentro de cada estrato, su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo referente, lo que implica, a su vez, que los estratos pueden ser heterogéneos entre sí. La muestra se extraerá a partir de los estratos, obteniendo de cada uno, una submuestra, mediante un muestreo absoluto aleatorio.

Consecuentemente, la variable que se utilizó para estratificar fue la pertenencia a cada provincia, esto es, hemos considerado cada provincia como estrato (A Coruña, Lugo, Ourense y Pontevedra), lo que compone cuatro grupos que, además de estar delimitados geográficamente, presentan algunas particularidades.

En nuestro estudio, hemos considerado una población marco de 152 Pymes del sector hotelero, de la que hemos fijado una población objetivo compuesta por 141 Pymes del sector hotelero, es decir, una población finita de tamaño (N=141). En cuanto a la distribución geográfica de la población, la provincia de Pontevedra presenta un 48,23%, le sigue la provincia de A Coruña con un 30,50%, mientras que la provincia de Lugo tiene un 14,18% y, finalmente, la provincia de Ourense tiene el 7,09%. En el caso de nuestra muestra, nos propusimos que la selección respondiese a la "Afijación proporcional", según la cual la distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población de cada estrato, en la forma siguiente:

$$p_i = \frac{n_i}{N},$$

Siendo que, n_i = tamaño de cada grupo (población en cada provincia). Como puede comprobarse en la *Tabla 4.4*, se ha logrado una distribución en la muestra estratificada muy similar a la de la población objetivo.

Tabla 4.4. *Distribución de la muestra estratificada por provincias*

Características		Población		Muestra Estratificado	
		N	%	N	%
Provincia	A Coruña	43	30,50	25	28,29
	Lugo	20	14,18	9	10,00
	Ourense	10	7,09	9	10,00
	Pontevedra	68	48,23	47	52,22
	TOTAL	**141**	**100.00**	**90**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas y Información Empresarial on-line Cámara de Comercio, año 2012.

Hubiera sido deseable haber podido seleccionar de manera aleatoria cada una de las empresas a entrevistar en cada provincia, pero eso ya había quedado descartado al comprobar que algunas empresas no querían colaborar, pese a todos nuestros esfuerzos, lo que nos había hecho desistir de nuestra primera intención, que era entrevistar a la totalidad de la población. Por tanto, el único camino que quedaba a nuestro alcance era comprobar si podíamos obtener respuesta de una muestra representativa de la población, esto es, si respondían empresas suficientes y si la muestra, así obtenida, no presentaba sesgos significativos.

Si la muestra final se hubiera obtenido en cada estrato de forma aleatoria simple, con el número de respuestas obtenido el error muestral[11] (el que resulta del hecho de disponer únicamente de información de un subconjunto de la población) que a priori se estaría cometiendo, asumiendo un nivel de confianza del 95% ($Z_{(1-\alpha/2)} = 1.96$; p=q=0,50), resultaría ser: ±0,0643.

Ahora bien, como hemos explicado, en nuestro caso la elección no pudo ser aleatoria, sino que se trató de un muestreo de conveniencia, por lo que resultó imprescindible evaluar la existencia de posibles sesgos.

11 El error muestral o de estimación en el muestreo aleatorio simple lo hemos calculado con la siguiente expresión:

$$\varepsilon = Z_{(1-\alpha/2)}\sqrt{\frac{pq}{n-1}\left(1-\frac{n}{N}\right)}$$

De acuerdo con las consideraciones que (Pérez López, 2009, p. 135).

Análisis de sesgo de la muestra

La muestra debe representar adecuadamente a la población, de manera que *"cuando la información que proporciona la muestra no es un reflejo sistemático de la población se dice que ha ocurrido un sesgo en la elección"* (Sarabia Alegría y Pascual Sáez, 2005, p. 292). Además, estos autores consideran los diferentes tipos de sesgos, que a menudo se presentan y son difíciles de detectar. Los clasifican como sigue: sesgo de selección (se eliminan o consideran algunos subgrupos de la población), sesgo de respuestas (las respuestas no reflejan de sus verdaderas opiniones) y, sesgo de no respuesta (diferencias entre el grupo que no responde y el grupo de los que sí lo hacen).

En el presente trabajo de investigación, no es suficiente utilizar el cálculo de la muestra para poblaciones finitas. Para corroborar el nivel de representatividad de la muestra, con la base de datos *Información Empresarial on-line Cámara de Comercio*. (Camerdata, 2012), comprobaremos con las informaciones primarias y secundarias, respectivamente, si un conjunto de variables disponibles, se comportan de igual manera en la muestra de estudio y en la población objetivo.

Para ello, de los datos disponibles en Camerdata, seleccionamos las características siguientes:

a) el número de establecimientos de cada categoría,

b) la antigüedad de las Pymes del sector hotelero,

c) el volumen de negocio y,

d) el número de empleados.

Respecto a la categoría, hemos procedido a comprobar el grado de similitud entre la muestra y la población marco, de la proporción de hoteles de cada tipo que había en cada provincia, obteniendo los resultados que exponemos, a continuación, en la *Tabla 4.5*.

Tabla 4.5. *Análisis de representatividad de la muestra según por categorías y provincias*

Categoría		A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	TOTAL	%
5 ***	Población	7	0	0	5	12	8,51
	%	58,33	0,00	0,00	41,67	100%	
	Muestra	3	0	0	3	6	6,67
	%	50,00	0,00	0,00	50,00	100%	
4 **	Población	13	5	3	20	41	29,08
	%	31,71	12,20	7,32	48,78	100%	
	Muestra	8	4	1	15	28	31,11
	%	28,57	14,29	3,57	53,57	100%	
3 *	Población	16	9	5	25	55	39,01
	%	29,09	16,36	9,09	45,45	100%	
	Muestra	8	3	4	17	32	35,56
	%	25,00	9,38	12,50	53,13	100%	
**2 **	Población	6	4	4	12	26	18,44
	%	23,08	15,38	15,38	46,15	100%	
	Muestra	5	1	3	8	17	18,89
	%	29,41	5,88	17,65	47,06	100%	
1 *	Población	1	1	1	4	7	4,96
	%	14,29	14,29	14,29	57,14	100%	
	Muestra	1	1	1	4	7	7,78
	%	14,29	12,29	14,29	57,14	100%	
TOTAL	**Población**	**43**	**19**	**13**	**66**	**141**	**100,00**
	%	**30,50**	**13,48**	**9,22**	**46,81**	**100%**	
	Muestra	**25**	**9**	**9**	**47**	**90**	**100,00**
	%	**27,78**	**10,00**	**10,00**	**52,22**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas e Información Empresarial on-line Cámara de Comercio, año 2012.

Como puede verse, respecto a los datos totales de Galicia, las diferencias de proporción entre la población y la muestra varían de -3,45 puntos porcentuales (3 estrellas), lo que representa 3 hoteles de menos, hasta +2,82 puntos porcentuales (1 estrella), lo que representa 3 hoteles de más.

En cuanto a la distribución por provincias, podemos resumir las diferencias, tal como se observa en la *Tabla 4.6*, constatando que varían desde casi tres hoteles de menos en los de tres estrellas de la provincia de Lugo hasta dos hoteles de cuatro estrellas de más, en la provincia de Pontevedra. En todo caso, se observa un buen ajuste de la muestra obtenida a la deseada.

Tabla 4.6. *Diferencia en hoteles encuestados, respecto a la proporción de la muestra frente a la población*

Población	**141**
Muestra deseada	**90**
Porcentaje de la población:	**0,638297872**

Categoría		**A Coruña**	**Lugo**	**Ourense**	**Pontevedra**	**TOTAL**
5 ***	Muestra aleatoria	4,5	0,0	0,0	3,2	7,7
	Muestra obtenida	3,0	0,0	0,0	3,0	6,0
	Diferencia	1,5	0,0	0,0	0,2	1,7
4 **	Muestra aleatoria	8,3	3,2	1,9	12,8	26,2
	Muestra obtenida	8,0	4,0	1,0	15,0	28,0
	Diferencia	0,3	-0,8	0,9	-2,2	-1,8
3 *	Muestra aleatoria	10,2	5,7	3,2	16,0	35,1
	Muestra obtenida	8,0	3,0	4,0	17,0	32,0
	Diferencia	2,2	2,7	-0,8	-1,0	3,1
**2 **	Muestra aleatoria	3,8	2,6	2,6	7,7	16,6
	Muestra obtenida	5,0	1,0	3,0	8,0	17,0
	Diferencia	-1,2	1,6	-0,4	-0,3	-0,4
1 *	Muestra aleatoria	0,6	0,6	0,6	2,6	4,5
	Muestra obtenida	1,0	1,0	1,0	4,0	7,0
	Diferencia	-0,4	-0,4	-0,4	-1,4	-2,5
TOTAL	**Muestra aleatoria**					**90,0**
	Muestra obtenida					**90,0**
	Diferencia					**0,0**

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas e Información Empresarial on-line Cámara de Comercio, año 2012.

En conclusión, la composición de la muestra y la población, es bastante similar, por lo que podemos afirmar, que tomando en cuenta la categoría de las Pymes del sector hotelero, la muestra es representativa de la población.

Con respecto a la antigüedad de las Pymes del sector hotelero, como se observa en la *Tabla 4.7*, En la muestra obtenida, el 46,67% de las Pymes del sector hotelero tienen más de 20 años de antigüedad de la actividad empresarial, el 38,89% de las Pymes del sector hotelero fluctúan entre 10 a 20 años de antigüedad y, el 14,44% de las Pymes del sector hotelero tienen menos de 10 años de antigüedad de la actividad empresarial. Por tanto, la diferencia más grande es de 4 puntos porcentuales (en el caso de las Pymes de 10 a 20 años de antigüedad), de esta manera, los porcentajes nos demuestran que hay una semejanza con la población, esto es, que se obtuvo una muestra representativa de la población.

Tabla 4.7. *Distribución de la antigüedad de las Pymes del sector hotelero*

Provincias de Galicia	Antigüedad del hotel	Menos de 10 años		De 10 a 20 años		Más de 20 años		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
A Coruña	Población	5	3,55	19	12,48	19	13,48	43	30,50
	Muestra	4	4,44	10	11,11	11	12,22	25	27,78
Lugo	Población	2	1,42	4	2,84	13	9,22	19	13,48
	Muestra	1	1,11	2	2,22	6	6,67	9	10,00
Ourense	Población	4	2,84	5	3,55	4	2,84	13	9,22
	Muestra	1	1,11	5	5,56	3	3,33	9	10,00
Pontevedra	Población	13	9,22	21	14,89	32	22,70	66	46,81
	Muestra	7	7,78	18	20,00	22	24,44	47	52,22
Total	**Población**	**24**	**17,02**	**49**	**34,75**	**68**	**48,23**	**141**	**100**
	Muestra	**13**	**14,44**	**35**	**38,89**	**42**	**46,67**	**90**	**100**

Fuente: Elaboración propia en base a Información Empresarial on-line Cámara de Comercio, año 2012.

Respecto a la distribución de la muestra en función del volumen de negocio, tal y como se muestra en la *Tabla 4.8*, en la muestra obtenida, el 66,67% de las Pymes del sector hotelero tienen ventas de menos de 2 millones en su actividad empresarial, mientras que el 26,67% de las Pymes tienen ventas entre 2 a 5 millones, en seguida el 4,44% de las Pymes del sector hotelero poseen ventas superiores a 8 millones y, finalmente el 2,22% de las Pymes del sector hotelero tienen entre 5 a 8 millones de euros. De los datos obtenidos, se desprende un buen ajuste, salvo en el caso de las pymes de menos de 2 millones, en el que la diferencia representa un exceso de 10 puntos porcentuales, que son aproximadamente 10 hoteles de mas, que, a su vez, faltan en la muestra de los tramos de 2 a 5 (seis) y de 5 a 8 millones (cuatro). Pese a todo, a nuestro juicio, los datos demuestran una aproximación suficiente a los porcentajes de la población.

Tabla 4.8. *Distribución de volumen de negocio de las Pymes del sector hotelero*

Provincia de Galicia	Número de empleados	Menos de 2 millones		De 2 a5 millones		De 5 a 8 millones		Más de 8 millones		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A Coruña	Población	24	17,02	11	7,80	6	4,26	2	1,42	43	30,50
	Muestra	17	18,89	6	6,67	1	1,11	1	1,11	25	27,78
Lugo	Población	8	5,67	9	6,38	1	0,71	1	0,71	19	13,48
	Muestra	3	3,33	5	5,56	1	1,11	0	0,00	9	10,00
Ourense	Población	5	3,55	7	4,96	0	0,00	1	0,71	13	9,22
	Muestra	4	4,44	4	4,44	0	0,00	1	1,11	9	10,00
Pontevedra	Población	42	29,79	19	13,48	3	2,13	2	1,42	66	46,81
	Muestra	36	40,00	9	10,00	0	0,00	2	2,22	47	52,22
Total	**Población**	**79**	**56,03**	**46**	**32,62**	**10**	**7,09**	**6**	**4,26**	**141**	**100**
	Muestra	**60**	**66,67**	**24**	**26,67**	**2**	**2,22**	**4**	**4,44**	**90**	**100**

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas e Información Empresarial on-line Cámara de Comercio, año 2012.

En relación con el número de empleados en las Pymes del sector hotelero, como se observa en la *Tabla 4.9*, en la muestra obtenida, la mayoría de los hoteles tienen menos de 25 empleados en un 65,56%, mientras que los hoteles de la muestra que tienen 26 a 50 representan el 23,33%, del mismo modo el 6,67% de los hoteles de la muestra tienen entre 51 a 100 empleados y, el 4,44% de los hoteles de la muestra tienen entre 101 a 250 empleados. La diferencia más alta es de apenas 3,5 puntos porcentuales (en el tramo de 26 a 50 empleados), por lo que esta característica también nos proporciona una semejanza entre la población y la muestra, que avala su representatividad.

Tabla 4.9. *Distribución de número de empleados en las Pymes del sector hotelero*

Provincia de Galicia	Número de empleados	Menos de 25 empleados		De 26 a50 empleados		De 51 a 100 empleados		De 101 a 250 empleados		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A Coruña	Población	23	16,31	13	9,22	4	2,84	3	2,13	43	30,50
	Muestra	13	14,44	8	8,89	2	2,22	2	2,22	25	27,78
Lugo	Población	14	9,93	3	2,13	2	1,42	0	0,00	19	13,48
	Muestra	5	5,56	3	3,33	1	1,11	0	0,00	9	10,00
Ourense	Población	12	8,51	0	0,00	0	0,00	1	0,71	13	9,22
	Muestra	8	8,89	0	0,00	0	0,00	1	1,11	9	10,00
Pontevedra	Población	48	34,04	12	8,51	5	3,55	1	0,71	66	46,81
	Muestra	33	36,67	10	11,11	3	3,33	1	1,11	47	52,22
Total	**Población**	**97**	**68,79**	**28**	**19,86**	**11**	**7,80**	**5**	**3,55**	**141**	**100**
	Muestra	**59**	**65,56**	**21**	**23,33**	**6**	**6,67**	**4**	**4,44**	**90**	**100**

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas e Información Empresarial on-line Cámara de Comercio, año 2012.

Del análisis de estos datos se concluye que, al menos en lo que se refiere a las características estudiadas, no se aprecian sesgos significativos entre la muestra y la población.

Análisis de sesgo de no respuesta

Siguiendo el método de la extrapolación recomendado por los autores Armstrong y Overton (1977, p. 397) y Weiss y Heide (1993, p. 226), se realizó una prueba de diferencias significativas entre las primeras respuestas (separamos para ello el 75% de los cuestionarios devueltos), y las últimas (el último 25% de los cuestionarios).

En consecuencia, agrupamos las 68 primeras unidades recibidas, que completaban el 75% de los cuestionarios, y las 22 restantes, las cuales correspondían a los últimos cuestionarios recibidos, esto es, el 25% recibido al final.

Sobre ambos grupos se realizó un test T de medias de muestras independientes, sobre las características de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero (provincia, pertenencia algún tipo de cadena, edad de los empleados de las Pymes, sistema de seguimiento de errores/reclamaciones, sistema de medición de satisfacción de los clientes, disponibilidad de sistema propio para reservas para online, capacidad de la instalaciones de la empresa), al objeto de comprobar si ambos grupos presentaban diferencias significativas en alguna de dichas variables.

Las medias de las respuestas obtenidas en cada grupo se muestran en la *Tabla 4.10*, y, finalmente, en la *Tabla 4.11*, se presentan los resultados de la *prueba T de muestras independientes* de los dos grupos, sobre las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero. Como puede apreciarse, no se encontraron diferencias significativas (al nivel $p < 0.05$) y en consecuencia, podemos concluir que no existe un "sesgo de no respuesta", significativo.

Tabla 4.10. *Estadísticos descriptivos de las variables demográficas y los grupos del 75% de los primeros casos y del último 25% de los casos, según el orden de recepción*

	Prueba _ Sesgo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Provincia	Primer 75%	68	2,72	1,325	0,161
	Último 25%	22	3,32	1,211	0,258
Pertenencia algún tipo de cadena	Primer 75%	68	0,24	0,427	0,052
	Último 25%	22	0,36	0,492	0,105
Edad empleados de las Pymes	Primer 75%	68	2,18	0,597	0,072
	Último 25%	22	2,18	0,733	0,156
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Primer 75%	68	0,66	0,477	0,058
	Último 25%	22	0,64	0,492	0,105
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Primer 75%	68	0,72	0,452	0,055
	Último 25%	22	0,86	0,351	0,075
Disponibilidad de sistema propio para reserva online	Primer 75%	68	0,94	0,237	0,029
	Último 25%	22	0,95	0,213	0,045
Capacidad de la instalaciones de la empresa	Primer 75%	68	1,68	0,722	0,088
	Último 25%	22	1,95	0,844	0,180

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 4.11. *Prueba T de muestras independientes de los grupos del 75% de los primeros casos y del último 25% de los casos, según el orden de recepción*

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Provincia	Se han asumido varianzas iguales	3,591	0,061	-1,876	88	0,064	-0,598	0,319	-1,231	0,036
	No se han asumido varianzas iguales			-1,966	38,626	0,057	-0,598	0,304	-1,213	0,018
Pertenencia algún tipo de cadena	Se han asumido varianzas iguales	4,071	0,047	-1,179	88	0,241	-0,128	0,109	-0,345	0,088
	No se han asumido varianzas iguales			-1,096	31,890	0,281	-0,128	0,117	-0,367	0,110
Edad empleados de las Pymes	Se han asumido varianzas iguales	2,051	0,156	-0,034	88	0,973	-0,005	0,155	-0,313	0,303
	No se han asumido varianzas iguales			-0,031	30,550	0,975	-0,005	0,172	-0,357	0,346
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Se han asumido varianzas iguales	0,170	0,681	0,216	88	0,830	0,025	0,118	-0,209	0,260
	No se han asumido varianzas iguales			0,212	34,665	0,833	0,025	0,120	-0,218	0,269
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Se han asumido varianzas iguales	10,127	0,002	-1,356	88	0,179	-0,143	0,106	-0,353	0,067
	No se han asumido varianzas iguales			-1,541	45,446	0,130	-0,143	0,093	-0,330	0,044
Disponibilidad de sistema propio para reserva online	Se han asumido varianzas iguales	0,226	0,636	-0,235	88	0,814	-0,013	0,057	-0,126	0,100
	No se han asumido varianzas iguales			-0,249	39,192	0,805	-0,013	0,054	-0,122	0,095
Capacidad de la instalaciones de la empresa	Se han asumido varianzas iguales	0,415	0,521	-1,507	88	0,136	-0,278	0,185	-0,645	0,089
	No se han asumido varianzas iguales			-1,390	31,556	0,174	-0,278	0,200	-0,686	0,130

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

4.6 Fuentes de información utilizadas

En el proceso de obtención de información del presente trabajo, se han utilizado tanto fuentes primarias y como secundarias. En un primer momento se utilizaron las fuentes secundarias para analizar estadísticamente a las Pymes, como es Directorio central de empresas, Instituto Nacional de Estadística (INE, 2013a), Encuesta de Ocupación en alojamientos turísticos (INE, 2013b), Dirección General para el Turismo. Instituto Gallego de Estadística (IGE, 2012), Estimaciones de la Población Actual de España (INE, 2011), FRONTUR movimientos turísticos en fronteras (IET, 2011). Como ya fue dicho, para definir el universo de la población de estudio se utilizó fundamentalmente la base de datos *Información Empresarial on-line Cámara de Comercio* (Camerdata, 2012).

En relación a las fuentes de información primaria, como técnica de recolección de datos principal, que permitiera cumplir los objetivos empíricos del presente trabajo, se planteó la ***encuesta***, que, así mismo, emplea como instrumento de recolección de datos el ***cuestionario***. Además, para la elaboración del cuestionario, se desarrolló en primer lugar, una revisión de la bibliográfica con el fin de conseguir una aproximación a la realidad de las Pymes del sector hotelero.

El proceso de elaboración del cuestionario y la toma de decisiones llevadas comenzó con la revisión de la literatura sobre Pymes en el sector hotelero, para extraer cuestiones de las variables de estudio. Podemos decir que aunque el objetivo habitual de los cuestionarios acostumbra la obtención de un conjunto de información cuantitativa. Según Sierra Bravo (1994, p. 306) considera que el cuestionario *sirve para "obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigación sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente se refiere al que las personas sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes"*. Así, el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan al investigador, permitiendo el acceso a una población geográficamente dispersas a un menor coste. Por su parte, Torrado Fonseca (2009, p. 240) define el cuestionario como *"un instrumento de recopilación de información compuesto de un conjunto limitado de preguntas mediante el cual el*

sujeto proporciona información sobre sí mismo y/o sobre su entorno". Además, las preguntas pueden ser de muy diversas índole, para lograr que sea eficaz se recomienda concisión y claridad en su formulación (Cardona Moltó, 2002, p. 184).

El cuestionario es un instrumento de compilación de información compuesto por un conjunto de preguntas establecidas, mediante el cual el investigador proporciona al entrevistado el objetivo y las informaciones requeridas. Grande Esteban y Abascal Fernández (2011, p. 191,192), indican que el procedimiento metodológico basado en cuestionarios presenta las ventajas siguientes: a) homogeneíza la obtención de información, b) todos los encuestados responden a los mismos ítems, c) la estructura del cuestionario es igual para todos, d) facilita el tratamiento de datos, e) permite la recogida de información no directamente observable y f) hace posible la realización de estudios parciales.

El proceso de elaboración del cuestionario y la toma de decisiones llevadas comenzó con la revisión de la literatura sobre Pymes en el sector hotelero, para extraer cuestiones de las variables de estudio. Podemos decir que aunque el objetivo habitual de los cuestionarios acostumbra la obtención de un conjunto de información cuantitativa. Según Sierra Bravo (1994, p. 306) considera que el cuestionario *sirve para "obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigación sobre las variables objeto de la investigación. Esta información generalmente se refiere al que las personas sienten, esperan, quieren o desprecian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes"*. Así, el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan al investigador, permitiendo el acceso a una población geográficamente dispersas a un menor coste. Por su parte, Torrado Fonseca (2009, p. 240) define el cuestionario como *"un instrumento de recopilación de información compuesto de un conjunto limitado de preguntas mediante el cual el sujeto proporciona información sobre si mismo y/o sobre su entorno".* Además, las preguntas pueden ser de muy diversas índole, para lograr que sea eficaz se recomienda concisión y claridad en su formulación (Cardona Moltó, 2002, p. 184).

El cuestionario es un instrumento de compilación de información compuesto por un conjunto de preguntas establecidas, mediante el cual el investigador proporciona al entrevistado el

objetivo y las informaciones requeridas. Grande Esteban y Abascal Fernández (2011, p. 191,192), indican que el procedimiento metodológico basado en cuestionarios presenta las ventajas siguientes: a) homogeneíza la obtención de información, b) todos los encuestados responden a los mismos ítems, c) la estructura del cuestionario es igual para todos, d) facilita el tratamiento de datos, e) permite la recogida de información no directamente observable y f) hace posible la realización de estudios parciales.

4.7 La elaboración del cuestionario

En la presente investigación el método utilizado para obtener la información necesaria de los directivos encuestados, ha sido plantearles un cuestionario de preguntas mayoritariamente cerradas, que cubría los objetivos planteados, el cual podía ser contestado sin intervención directa del investigador, salvo para realizar algún tipo de aclaración o duda de carácter terminológico. El conjunto de preguntas del cuestionario fue elaborado tras una revisión de la literatura empírica sobre las prioridades competitivas que influyen en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

De este modo, las preguntas incluidas en él constituyen la expresión en forma de preguntas y de escalas de medición, de cada una de las variables que queremos medir. Como resultado de analizar estos aspectos obtuvimos un primer cuestionario de carácter preliminar.

En el momento de proceder a la elaboración de las preguntas fuimos conscientes de las posibles dificultades que podían surgir respecto a la comprensión de las variables de estudio y al posible desconocimiento de los términos empleados, por parte del personal de estas Pymes del sector hotelero. Respecto a la distribución general del cuestionario se tuvo en cuenta el orden que iban a llevar los diferentes ítems o escalas apropiadas con el fin de recoger la información necesaria de las Pymes objeto de estudio de manera, a priori, más fiable

Una vez elaborado el cuestionario preliminar se procedió a una revisión académica. De esta forma, fue revisado por los docentes del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela, con el objetivo de verificar la

claridad y su calidad metodológica, los cuales aportaron numerosas sugerencias sobre la redacción y estructura del mismo. Así mismo, fue revisado el cuestionario por el director de Hostal de Reyes Católicos, hotel de reconocido prestigio de la ciudad de Santiago de Compostela, el cual aportó sugerencias adicionales para mejorar su estructura y facilitar su comprensión. Se insistió en que en cada empresa, contestara el cuestionario la persona que tenía la información necesaria para ello ("single-key informant"), la cual, en el caso de las Pymes gallegas del sector hotelero, se circunscribía, exclusivamente, a los dueños ó los directores de los hoteles. Con ello se trataba de reducir el potencial de las fuentes de errores sistemáticos y aleatorios (Huber y Power, 1985). En definitiva, todos estos detalles fueron tomados en cuenta en la elaboración del documento final y en su presentación a las empresas, para garantizar la fiabilidad de los datos obtenidos.

Por otra parte, y con el fin de evitar la posible falta de entendimiento de la prueba procuramos cuidar en la medida posible los elementos necesarios (Sierra Bravo, 1994, p. 317) cómo: a) la carta dirigida al encuestado solicitando su colaboración a la encuesta "cubriendo" el cuestionario y dándole las gracias por su cooperación, b) Las instrucciones para cubrir el cuestionario.

En el *Cuadro 4.2*, se muestran las dimensiones y las variables del cuestionario final, que se divide en cuatro bloques principales:

Cuadro 4.2. *Las dimensiones y las variables del cuestionario*

Dimensión	Variables	Preguntas
Datos generales	Características demográficas del hotel	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P10, P11, y P12
	Características demográficas y profesionales de los encuestados	P4 y P9
Entorno competitivo intra-empresa del área de operaciones	Planeamiento estratégico	P13
	Principales departamentos del hotel	P14
	Acciones de marketing y comercialización	P15
	La frecuencia de uso de fuentes de financiamiento	P16
	Gestión de los recursos humanos	P17
Área de decisiones de operaciones	Utilización de la capacidad productiva	P18, P19
	Localización de la empresa	P20
	Instalaciones de la empresa	P21
	Sistema productivo en las empresa hoteleras	P22
	Tareas productivas	P23
	Gestión logística	P23
Competencias distintivas del área de operaciones	Costo/productividad	P24, P25, y P26 P27
	Calidad	P27, P28, y P29
	Gestión de reservas y recepción	P30, P31, P32, P33
	Flexibilidad y estacionalidad de la demanda	P34, P35
	Servicios complementarios	P37
Competitividad de las empresas	Importancia de recursos y capacidades	P38
	Grado de importancia de problemas	P39
	Éxito Competitivo de los hoteles	P40
	Resultados y sus expectativas	P41

Fuente: Elaboración propia.

El primer bloque, contiene los datos generales, esto es, las preguntas relacionadas a las características demográficas del hotel y las del encuestado.

El segundo bloque, contiene las preguntas referidas al entorno competitivo intra-empresa del área de operaciones, con sus distintas variables de estudio como son las acciones de marketing y comercialización, la frecuencia de uso de las fuentes de financiamiento y la gestión de los recursos humanos.

El tercer bloque, contiene las preguntas que atañen a las áreas de decisión de operaciones, con sus distintas variables como la capacidad productiva, localización, sistema de productivo, tareas productivas, y gestión logísticas.

El cuarto bloque, del cuestionario trata de las competencias distintivas del área de operaciones relacionadas con las distintas prioridades competitivas (costo/productividad, calidad,

gestión de reservas y recepción, flexibilidad y estacionalidad de la demanda y, servicios complementarios), de la Pymes hoteleras de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Finalmente, el último grupo está compuesto por las variables que representan, los resultados de los hoteles y sus expectativas de éxito competitivo. A continuación se analizarán con mayor profundidad, cada una de esas partes del cuestionario.

Características demográficas del hotel

Este primer bloque de las preguntas del cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca de las características principales de las Pymes del sector hotelero en torno a algunas variables que, según la literatura, podrían ser significativas a la hora de explicar diferencias en sus resultados, tal y como sigue:

- Años de experiencia (P1).
- Pertenencia a una cadena hotelera (P2).
- Importancia de las actividades en los hoteles (P3).
- La categoría de la empresa (número de estrellas del hotel) (P5).
- Número de empleados (fijos, temporales y clasificados por sexo) (P6).
- Número de habitaciones (P7).
- Número de camas (P8).
- Tramos de porcentaje de margen sobre ventas (P10).
- Tramo de las ventas anuales (P11).
- Tramo de importe de los activos de la empresa (P12).

Características demográficas de los profesionales encuestados

Al objeto de conocer sus características, se consideró incluir en el cuestionario preguntas respecto al perfil demográfico de los profesionales que constituían la alta dirección, tal y como sigue:

- Sexo del director general o gerente de la empresa (P4).
- Edad del director general o gerente de la empresa (P4).
- Nivel de formación del director o gerente general (P9).

Con respecto a las preguntas referidas a las principales actividades hoteleras (P3), (y, como veremos posteriormente, para las preguntas relativas a costos de las actividades (P25), calidad con que se desempeñan (P29), adaptación de las peculiaridades (P35) y subcontratación de los establecimientos hoteleros (P36)), hemos necesitado determinar qué actividades se realizan frecuentemente en los hoteles del tipo estudiado, y que son necesarias para la prestación del servicio. Estos aspectos han sido estudiados, entre otros, por Corral Mestas (2006, p. 32); Martín Rojo (2000, pp. 303, 304); y Rivas García (2011, p. 109). Los servicios de hotel se dividen en departamentos, cada uno de los cuales posee personal propio, con funciones bien definidas, como pone de manifiesto Corral Mestas (2006, pp. 32–37), quien clasifica seis departamentos, como sigue:

- departamento de alojamiento (reservas, recepción consejería, pisos, y centro de negocios);
- departamento de alimentos y bebidas – *food & beverage* (economato y bodega, cocina, restaurante, bares, servicio de habitaciones, y banquetes);
- departamento comercial (ventas, y relaciones públicas);
- departamento financiero (contabilidad, pagos); departamento de recursos humanos (formación, personal);
- departamento de mantenimiento y servicios generales (seguridad, mantenimiento, y servicios generales).

Ahora bien, hemos de reconocer que en los hoteles más pequeños muchos departamentos no existen o están integrados con otros. Por lo tanto, la organización interna de un hotel es muy variada y depende de su tamaño, de las actividades que se desempeñan y de los servicios que se ofrecen, existiendo variedad de formas de agrupar las actividades en departamentos.

Para nuestra propuesta, que se muestra en el *Cuadro 4.3*, hemos tomado en consideración la mayor relevancia en la literatura.

Cuadro 4.3. *Actividades y servicio de los establecimiento hoteleros*

Nº	Departamentos	Actividades considerado en el cuestionario
1	Departamento de recepción	Recepción
		Reservas
2	Pisos	Limpieza de habitaciones
		Limpieza de zonas comunes y nobles
		Lavandería
3	Mantenimiento	Tintorería
		Mantenimiento del hotel
		Limpieza y mantenimiento de piscinas
4	Alimentación y bebidas	Economato (compra de alimentos y bebidas)
		Cocina
		Restaurante
		Bares
5	Ocio	Animación
6	Dirección y Gestión	Formación del personal
		Selección del personal
		Sistemas informáticos
		Actividad comercial
		Promoción y publicidad
		Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)
7	Seguridad y vigilancia del establecimiento	Seguridad y vigilancia

Fuente: Elaboración propia.

Entorno competitivo intra-empresa del área de operaciones

El cuestionario recoge información que pretendemos conocer sobre en qué medida el entorno competitivo intra-empresa influye en el área de operaciones de las Pymes hoteleras. El propósito de este conjunto de preguntas seleccionadas es que reflejen los aspectos más importantes de estos constructos, para los establecimientos hoteleros.

El ***subsistema de marketing y comercialización*** de las empresas hoteleras tiene la misión de poner en contacto la oferta (Pymes hoteleras) con la demanda (consumidores), el precio al que se vende los servicios, la distribución y comunicación comercial. Con el grupo de preguntas (P15) del

cuestionario se pretende obtener las acciones de marketing y comercialización que emprenden las Pymes hoteleras, como toda empresa que se relaciona con el entorno de forma dinámica y procura crecer y generar rendimiento (Alonso Rodríguez, 2000, p. 99; Martín Rojo, 2000; Guardiola Corral y Guerrero Serón, 2002, p. 14; Reinares Lara y Blanco González, 2011, p. 25; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002, p. 53, 2008, p. 108; Spillan y Parnell, 2006, p. 236; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 151; Rivas García, 2011, p. 65).

El siguiente conjunto de preguntas del cuestionario (P16) se refiere al uso de las distintas alternativas de financiamiento, el cual refleja aspectos de la función financiera de las Pymes hoteleras y de su toma de decisiones al respecto (Martín Rojo, 2000; García del Junco, 2000, p. 171; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2005, p. 41; Díez Vial et al., 2011, p. 385; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 133; Rivas García, 2011, p. 83).

Finalmente, y en relación a las actividades de ***gestión de recursos humanos*** que realizan las Pymes hoteleras, es considerado un factor decisivo en una organización y que está a cargo de realizar de forma eficaz las selección y capacitación del personal, así como otros aspectos relacionados con la motivación, trabajo en equipo, valoración del rendimiento, etc. El conjunto de preguntas agrupadas en la (P17), se estableció una vez analizados los distintos indicadores utilizados en la literatura (Diez de Castro, 1994, p. 306; Martín Rojo, 2000; Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005, p. 43, 2009a, p. 205; Fernández Ortiz et al., 2006, p. 64; Robbins, 2005, p. 158; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2008, p. 119; Torres Sánchez, 2008, p. 26; Liquidano Rodríguez, 2009, p. 11; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 115; Rivas García, 2011, p. 104).

Áreas de decisión de operaciones

Este bloque del cuestionario aborda la autoevaluación de la importancia concedida a las diversas áreas de decisión de la función de operaciones en las Pymes del sector hotelero. Se midieron las siguientes áreas de decisión: capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, finalmente gestión logística.

El objetivo de la siguiente pregunta del cuestionario (P18), es identificar las distintas formas de ***explotación de la capacidad*** de las Pymes hoteleras. Las decisiones sobre capacidad consisten en

determinar la demanda que se desea satisfacer en el futuro, estimar la capacidad disponible y adoptar las decisiones necesarias para que haya concordancia entre una y otra. Además, también se trata de desarrollar las acciones pertinentes para el mantenimiento y adecuación de las instalaciones a lo largo del tiempo (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 216; Ganaza Vargas, 2000b, p. 153, 2010, p. 244; Fernández Sánchez et al., 2003, p. 209,210; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 173; Martín Peña y Díaz Garrido, 2013, p. 86).

Con respecto a la pregunta del cuestionario (P20), se centra en la importancia que los encuestados dan a las decisiones de **localización de la empresa**. Así, se han intentado poner de relieve distintos aspectos relacionados con la ubicación física y su relación con el éxito o fracaso de las Pymes hoteleras (Martín Rojo, 2000, p. 101). Además, aquí se recoge la información relativa a la imagen de la empresa, accesibilidad de los medios de transporte, edificios, instalaciones y demás infraestructuras. Termina con una pregunta en la que se intenta aclarar el posicionamiento de la empresa frente a la competencia, en este aspecto (Arcarons Simón, 1995, p. 27; Martín Rojo, 2000, p. 101; Fernández Sánchez et al., 2003, p. 260, 2006, p. 261; Ganaza Vagas, 2005, p. 153; Díez Vial et al., 2011, p. 295; Martín Peña y Díaz Garrido, 2013, p. 86).

La siguientes pregunta del cuestionario (P22) y P23), se refieren al ***proceso de producción*** en las Pymes del sector hotelero, a las ***tareas productivas o fuerza de trabajo*** y la ***gestión logística***.

Se plantea aquí, aspectos relativos tanto al proceso operativo de los diferentes servicios que se prestan como a otros servicios complementarios como el sistema de reservas; aspectos relacionados con su página web y el uso de las tecnologías modernas en la atención del cliente, etc., (Martín Rojo, 2000, p. 116; Chase et al., 2005, p. 114; Ganaza Vagas, 2005, p. 147; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172; Martín Peña y Díaz Garrido, 2013, p. 86). Sobre la gestión de la mano de obra las cuestiones abarcan el número de empleados, la especialización del personal y su nivel de conocimiento y experiencia. También, se interroga sobre el sistema de retribución, la asignación de puestos de trabajo, y las habilidades de servicio al cliente (Diez de Castro, 1994, p. 306; Bueno Campos, 2002b, p. 593; Bueno Campos et al., 2006, p. 603; Chase et al., 2005, p. 140; Garrido Buj, 2006, p. 132; Ganaza Vargas, 2000a, p. 152, 2010, p. 244; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 173). Por último, se contemplan cuestiones más relativas a la administración de compras y manejo de

proveedores, inventario de materia prima y consumible, gestión de las reservas de los clientes, el transporte de los clientes y una serie de ítems de relativos de servicios complementarios a los clientes (Chase et al., 2005, p. 607,613; Garrido Buj, 2006, p. 132; Urzelai Inza, 2006, p. 2,3; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 173).

Competencias distintivas del área de operaciones

Este bloque del cuestionario recoge información sobre una selección de las prioridades competitivas del área de operaciones de las Pymes del sector hotelero, como son: costo/productividad, calidad, reserva y recepción, flexibilidad y estacionalidad, y servicios complementarios.

Las preguntas del cuestionario (P24 y P25), se relacionan con la primera de las competencias distintivas, que es ***costo/productividad*** en las Pymes de sector hotelero, se recaba información sobre los costos y precios unitarios de sus productos/servicios considerando que es una de las características de los servicios que prestan estas empresas, susceptible de aportar ventajas competitivas. De esta manera, uno de los indicadores utilizados para medir una competencia distintiva en esta dimensión, es la habilidad de minimizar el total de costos de servicio, de la mano de obra y el resto de los costos fijos operativos generales en las Pymes (Avella et al., 1999, p. 241; Jiménez, 1999, p. 269; Boyer y Lewis, 2002, p. 10; Miranda et al., 2004, p. 61; Díaz Garrido y Martín Peña, 2007, p. 110; Kathuria, 2000, p. 628).

Por su parte, Figuerola Palomo (1991, p. 205) explica el costo desde el lado de factores productivos e indica como "el valor de los factores productivos consumidos en la generación de los bienes y servicios constituyen los costes del proceso de producción". Es decir, los costos son tomados y son expresados en términos económicos desde el lado de los factores de producción, lo que significa consumirlos y gastarlos en la creación del producto.

Con respecto a la segunda prioridad competitiva de operaciones seleccionada, que es la ***Calidad,*** en el grupo de preguntas (P27), (P28), y (P29) proporcionamos ítems sobre la calidad de producto, proceso y, servicio. La calidad juega un papel importante el impacto de marca, de la imagen de las Pymes con sus preferencias en las prestaciones de servicios hoteleros, lo que se busca

es la satisfacción de los clientes con un servicio de alta calidad. Este indicador ha sido ampliamente utilizado en la literatura (Garvin, 1987, p. 111; Domínguez Machuca et al., 1995, p. 83; Ward, Bickford, & Leong, 1996, p. 600; Ganaza Vargas, 2000a, p. 145, 2010, p. 250; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172; Sarache Castro et al., 2011, p. 93).

A continuación, se formuló en el cuestionario las preguntas (P30) y (P31) referidas a la ***gestión de reservas y recepción.*** Es una prioridad competitiva fundamental en la marcha del sistema de operaciones de las Pymes del sector hotelero. Abarcan el conjunto de etapas desde el primer contacto del cliente con la empresa, hasta la recepción del cliente propiamente dicha en el mostrador. Los ítems seleccionados están en consonancia con distintos estudios relacionados con la recepción al cliente (Cerra Culebras, Dorado, Estepa, y García, 2001, p. 80; Corral Mestas, 2006, p. 41; Dorado y Cerra Culebras, 2004, p. 31).

La Flexibilidad y estacionalidad de la demanda, es la habilidad de cambiar o de adaptarse a los cambios en las prestaciones de servicios, las variaciones de la demanda, y las diversas circunstancias que pueden afectar a la mano de obra de las Pymes del sector hoteleros. La principal fuente de variabilidad a considerar en la población elegida es la estacionalidad de la demanda, a la que se destinan los ítems de la pregunta (P34). Además, en la pregunta (P35) se interroga sobre otros aspectos relativos a las peculiaridades de cada hotel, mientras que en la (P36) se examina la subcontratación (Krajewski y Ritzman, 2000, p. 35; Pérez Pérez y Martínez Sánchez, 2006, p. 125; Díaz Garrido y Martín Peña, 2007a, p. 111; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172).

Por último, ***los servicios complementarios,*** como prioridad competitiva en las empresas de servicio, han sido tratados por varios autores (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 88; Díaz Garrido y Martín Peña, 2007a, p. 112; Ganaza Vargas, 2000b, p. 145, 2010, p. 251; Sarache Castro et al., 2011, p. 93). Se trata de unos ítems difícil de definir, si se quiere evitar la respuesta tautológica (cuanto más mejor), por lo que debe abordarse representando de forma indirecta elementos de servicio al cliente: políticas de servicio al cliente, disponibilidad de existencias, información de pedidos y reservas, precisión en la información suministrada, etc. A estos aspectos se destina la pregunta del cuestionario (P37).

Competitividad y éxito de las Pymes

El último bloque de las preguntas del cuestionario recoge una serie de características relacionadas con los recursos y capacidades que poseen y con su relación con la competitividad y el éxito, de las Pymes (P38). Así mismo, se emplearon una serie de preguntas en las se interroga sobre el grado de importancia de diversos problemas en su empresa (P39), Y la situación actual de la empresa (P40). Finalmente, la pregunta del cuestionario (P41) pretende recoger información sobre los aspectos relacionados con los resultados del hotel y en qué medida se alcanzan las expectativas.

Es importante destacar que las medidas de éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero, se extrajeron de indicadores que fueron utilizados en la literatura por diversos autores que estudiaban el éxito competitivo de las Pymes (Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2009a, 2009b; Camisón Zornoza, 1997, p. 111; Estrada Bárcenas et al., 2009; García Erquiaga y Alvarez Fernández, 1996, p. 150; García y Del Val, 1993; Man, Lau, y Chan, 2002, p. 130; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2005a, 2005b, 2008).

4.8 Organización del trabajo de campo

Tal y como se fue señalado en los anteriores apartados, mostramos a continuación la organización del trabajo de campo, el cual fue realizado íntegramente por el investigador. ***El primer paso*** fue conseguir la base de datos de *Información Empresarial on-line Cámara de Comercio* (Camerdata, 2012), que acopia de las sociedades constituidas en la Comunidad Autónoma de Galicia en el periodo analizado. Establecer la lista de las empresas a visitar y preparar el cuestionario que se les iba a presentar.

El segundo paso, con la información disponible de la base de datos, consistió en visitar personalmente a las Pymes del sector hotelero de la ciudad de Santiago de Compostela para la aplicación de las encuestas. Se trataba de poder valorar de primera la mano, la acogida de las empresas del sector a la investigación, así como refinar la presentación de los objetivos y del soporte (un cuestionario autoadministrado dirigido al director y/o administrador de las Pymes del sector hotelero) y explicar el propósito general de la investigación que pretendemos desarrollar y quién tenía que cubrir dicha encuesta. Es importante enfatizar que en esta primera aproximación, no

siempre fue posible hablar directamente con el director y/o administrador, sino que, en la mayoría de los casos, el contacto fue con el personal del departamento de recepción. Una vez presentada la información, se entrega el cuestionario, indicando que se recogerá en la siguiente semana.

Así mismo, es importante destacar que siguiendo el proceso de aplicación de campo, se realizó visita a la Oficina Municipal de Turismo de la provincia de A Coruña, para recabar información de los Pymes del sector hotelero y verificar con la base de datos que cumplían los requisitos necesarios en el estudio. Así, con esta información se procedió a visitar para entregar el cuestionario. De igual forma, se procedió en las provincias de Pontevedra en la ciudad de Vigo, Ourense con la visita a las Oficinas de municipales de turismo, para comparar la información disponible y después para entregar el cuestionario a los Pymes del sector hotelero.

El tercer paso, consistió en enviar el cuestionario por el correo (*carta certificado*) a los hoteles de la provincia de Lugo y a algunos de los establecimientos hoteleros que funcionan fuera de las ciudades antes mencionadas. En ciertos casos, pudimos comprobar que algunos de estos establecimientos ya habían sido cerrados definitivamente (tres empresas) y que algunos otros se encontraban cerrados por la temporada (ocho casos). Además, en un plazo de quince días aproximadamente, se realizaron las llamadas telefónicas a modo de recordatorio, para animar al cumplimiento del cuestionario y manifestar, una vez más, el interés en poder contar con la información proporcionada por el mismo.

El cuarto paso, fue el proceso de recogida, el cual comenzó pasado los quince días, después de entregar los cuestionarios a las Pymes. Así mismo, se realizaron llamadas periódicas a las Pymes, en las que se recordaba el interés en poder contar con la información proporcionada por el mismo. Así mismo, algunas empresas reconocieron en las llamadas telefónicas que ya no tenían en su disposición el documento, por tanto se coordinó para enviar otra vez la carta certificada y, en algún caso, un correo electrónico con una nueva copia del cuestionario.

Este proceso de envíos, entregas y llamadas telefónicas fue realizado desde el 20 de marzo de 2012 hasta 06 julio del mismo año. Con todo ello, se intentó, en la medida posible obtener el

mayor número de encuestas. No obstante, como se indicó anteriormente, en algunas de las Pymes del sector hotelero no hubo, por diversos motivos, interés en participar en el estudio.

De esta forma, se recibieron un total de 90 cuestionarios (de los 141 circularizados), considerados como válidos, lo que da un índice de respuesta de un 63,83%, (relativamente alto, lo que corrobora que el cuestionario personal garantiza un mayor índice de respuesta). Como ya fue visto en el apartado correspondiente, este tamaño le otorga a la muestra un error muestral, a priori, de 6.3% con un nivel de confianza de 95%, si bien, al no haber podido proceder a una selección puramente aleatoria, tuvimos que asumir los riesgos de sesgo inherentes al muestreo por conveniencia, lo que nos llevó a efectuar un análisis, en el apartado correspondiente, mediante el que pudimos descartar que tales sesgos tuvieran un efecto significativo.

Cuadro 4.4. *Ficha técnica de la investigación*

Aspectos de la investigación	Encuestas
Procedimiento metodológico	Encuesta personales
Tipo de preguntas	Abiertas y cerradas, con escala Likert
Población	Pymes del sector hotelero
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Galicia (España)
Método de obtención de información	Personal, en el lugar de trabajo (hoteles)
Población de marco	152 Pymes, según los datos de Camerdata.
Población de objetivo	141 Pymes, se consideró como población objetivo
Muestra final	Muestreo estratificado por provincias, y mediante afijación proporcional, con una muestra de 90 Pymes.
Índice de respuesta	63,83%
Error muestral	Para un nivel de confianza de 95% (Z = 1.96), p=q=0,50, el error es 0,063, para el conjunto de la muestra.
Fecha de trabajo de campo	De 20 marzo al 06 de julio de 2012
Control de trabo de campo	No se llevó a cabo ya que fue realizado por el investigador
Tratamiento de la información	Paquete estadístico SPSS (versión 18 para *Windows* fue denominada por IBM "PASW"), y Amos versión 18.

Fuente: Elaboración propia.

4.9 Codificación de las variables

Una variable puede conceptualizarse como la asignación de un símbolo, generalmente numérico, a una característica o atributo susceptible de tomar un valor y ser medido. Es decir, en una variable se puede registrar un rasgo observable que varía entre los diferentes individuos de una población.

Grande Esteban y Abascal Fernández (2011, p. 229) consideran que la medición se entiende como la asignación de números a objetos para presentar sus propiedades o las relaciones entre ellos.

Del mismo modo, indican que las variables representan propiedades de las personas, cosas, sucesos o ideas, de forma que la medición permite asignar símbolos que guardan una relación entre ellos de la misma forma que los entes que representan.

Sarabia Sánchez (1999, p. 339) considera que para poder medir una variable o atributo susceptible de tomar un valor y ser medido, *"se ha de tener en consideración qué tipo de variables necesita, ante qué tipo de variables se encuentran y qué índices o indicadores ha de elegir"*. También señala que la variable es considerada como una característica de cada sujeto (varia de sujeto a sujeto), cada sujeto tiene un valor para cada variable. De igual forma, manifiestan Aravena, Kilmelman, Micheli, Torrealba, y Zúñiga (2006, p. 106) que las variables son *"fenómenos medibles que varían (cambian), a través del tiempo o que difieren de un lugar a otro o de un individuo a otro"*.

Al conjunto de valores observables que toma una variable se le llama escala de medición. La escala de medición viene a ser una sucesión de medidas que permita organizar datos en orden jerárquico. Del mismo modo, una medición es una observación que se expresa realmente o en forma numérica, es decir, es la asignación de un valor de acuerdo a las características que se presentan. Una vez agrupados estos elementos variables en categorías o en grupos o clases, a estas agrupaciones de características similares, se las clasifica en variables cualitativas o categóricas y variables cuantitativas o numéricas. Las variables cualitativas, expresan cualidades o atributos, a su vez, se subdividen en variables dicotómicas, que solo tienen dos categorías, y politómicas que tienen más de dos categorías. El segundo grupo es el de las variables cuantitativas, las cuales son expresadas numéricamente y son susceptibles de ser medidas. A su vez pueden ser discretas ó discontinuas y concretas ó continuas.

Todo tipo de investigación primero requiere una recolección de datos que, de un modo u otro, para su posterior proceso de análisis de resultados, deben ser registrados y codificados de acuerdo a algún tipo de escalas de medición de las variables (Cardona Moltó, 2002, p. 66). Este autor, agrega que existen cuatro tipos de escalas de medición mediante las que se valoran los datos: nominal, ordinal, de intervalo y de razón.

A continuación, en la *Tabla 4.12*, se describen las distintas variables, así como su contenido, las características que miden y la forma de medición.

Tabla 4.12. *Medidas de los constructos: datos generales*

Datos generales	**ítems**	**Nivel de medida**
Años de antigüedad	Variable discreta. A partir de esta variable se construye una dicotómica, que toma valor 0, cuando las Pymes tienen 18 ó menos años de antigüedad (en este caso se las denomina "*jóvenes")* y toma valor 1, cuando las Pymes tienen más de 18 años (se las denomina "*maduras")*. Se fija el límite en 18 años por ser la media de la muestra 18,92.	Escala
Tipo de cadena o grupo hotelero	Variable dicotómica, toma el valor 0, cuando una Pyme del sector hotelero forma parte de algún tipo de cadena o grupo hotelero y toma el valor 1, cuando es al contrario.	Nominal
Actividades importantes del hotel	Se trata de identificar las principales actividades que se realizan en las Pymes hoteleras (Martín Rojo, 2000, pp. 303-304; Rivas García, 2011, p. 109; Corral Mestas, 2006, pp. 32-37; Torres Sánchez, 2008, p. 17). Se utiliza una escala Likert de 5 puntos para medir la importancia que cada una de las empresas da a cada una de las actividades detalladas. Además se añade una categoría en la que las empresas puedan señalar que esa actividad en concreto no la ejercen.	Escala
Sexo y edad del director general	Sexo; variable dicotómica, toma el valor 0, cuando el director es hombre y toma el valor 1, cuando es director es mujer. Edad; esta variable se midió con el número de años del directivo general, compuesto por tres categorías (menor de 40, de 40 a 55 y mayor que 55).	Nominal Ordinal
La categoría de la empresa	La categoría de los hoteles se mide con una variable ordinal. El criterio de la ley que regula los establecimientos hoteleros en España es el (Real Decreto 1634/1983, 1983, p. 17009), de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. **Artículo 3º.** Uno. Los hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en cinco categorías, identificadas por estrellas.	Ordinal
Número de empleados	Variable discreta. A partir de esta variable se construye una dicotómica, que toma valor 0, cuando la empresa es pequeña, y toma valor 1, cuando la empresa es mediana. En esta variable seguiremos la recomendación de la Comisión de las Comunidad Europea, pero sólo respecto al nº de empleados. La Comisión señala (D.O.U.E. nº L124., 2003, p. 36), los siguientes límites: pequeña empresa,: plantilla inferior a 50 trabajadores, volumen anual de negocio no superior a 10 millones de euros y el balance general no superior a 10 millones de euros; mediana empresa: menos de 250 trabajadores, cifra anual de negocio no superior a 50 millones de euros o balance general no superior a 43 millones de euros. En el estudio se excluye a las microempresas y a los hostales (categorízados mediante estrellas de plata).	Escala
Número de habitaciones	La escala de medición es una variable discreta.	Escala
Número de camas	La escala de medición es una variable discreta.	Escala
Formación del director general	Variable nominal con cuatro categorías. Recoge la información de su nivel de formación del director general y/o gerente.	Ordinal
Margen sobre ventas	Variable ordinal, toma cinco categorías. Recoge la información del margen de ventas de los años 2010 y 2011, en forma porcentual.	Escala
Venta anuales	Variable ordinal, toma cinco categorías. Recoge la información de las ventas de las Pymes del sector hotelero.	Escala
Importe de los activos	Variable ordinal, toma tres categorías. Recoge la información del importe de los activos de la empresa.	Escala

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.13. *Medidas de los constructos: entorno intra-empresa*

Constructos	ítems	Nivel de medida
Planeamiento estratégico	Dos variables dicotómicas. La primera toma el valor 1, cuando las Pymes del sector hotelero si realizan plan estratégico en forma escrita en su empresa y valor 0, en caso contrario. La segunda variable tome el valor 1, cuando el horizonte de tiempo es un año y 0, cuando el horizonte de tiempo es más de un año.	Nominal
Principales departamentos	Son considerados los principales departamentos o áreas básicas de una empresa hotelera, e identificadas las principales actividades que establecen las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical de la Pymes hoteleras (Martín Rojo, 2000, pp. 303-304; Corral Mestas, 2006, p. 32; Torres Sánchez, 2008, p. 17; Rivas García, 2011, p. 109). Pregunta semiabierta para completar.	Nominal
Acciones de marketing y comercialización	Seis variables para recoger el grado de acuerdo respecto a diversas afirmaciones referidas a las acciones del departamento o área de marketing y comercialización (Alonso Rodríguez, 2000, p. 99; Martín Rojo, 2000; Guardiola Corral y Guerrero Serón, 2002, p. 14; Reinares Lara y Blanco González, 2011, p. 25; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002, p. 53, 2008, p. 108; Spillan y Parnell, 2006, p. 236; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 151; Rivas García, 2011, p. 65). Se utiliza una escala Likert desde 1 (total desacuerdo) hasta 5 (total acuerdo).	Escala
Uso de fuentes de financiamiento	Han sido empleadas seis variables para registrar la forma en que son utilizadas las diversas fuentes para financiar los activos de la empresa (aplazamiento de pago a proveedores, aumento del plazo en los pagos con pagares, financiamiento a corto plazo, a largo plazo, aportaciones de los socios y las demás alternativas de préstamos y créditos). (Martín Rojo, 2000; García del Junco, 2000, p. 171; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2005, p. 41; Díez Vial et al., 2011, p. 385; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 133; Rivas García, 2011, p. 83). Para ello, se utiliza una escala Likert de 5 puntos, sabiendo que 1 representa (nunca) y 5 representa (siempre).	Escala
Proceso de recursos humanos	Cinco variables dicotómicas que recogen la información referida a los cinco procesos siguientes: reclutamiento y selección; motivación a los empleados y valoración del rendimiento; formación; planes para el crecimiento y promoción del personal; trabajo en equipo (Diez de Castro, 1994, p. 306; Martín Rojo, 2000; Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005, p. 43, 2009a, p. 205; Fernández Ortiz et al., 2006, p. 64; Robbins, 2005, p. 158; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2008, p. 119; Torres Sánchez, 2008, p. 26; Liquidano Rodríguez, 2009, p. 11; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 115; Rivas García, 2011, p. 104). Toman el valor 1, cuando la empresa realiza el proceso en cuestión y 0, cuando no es así.	Nominal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.14. *Medidas de los constructos: áreas de decisión de operaciones*

Constructos	**ítems**	**Nivel de medida**
Capacidad de las Pymes	Variable ordinal, toma cuatro categorías. Recoge la información de la capacidad productiva de la empresa (habitaciones ocupadas), de los años 2010 y 2011, en forma porcentual. Para analizar el grado de ocupación se utilizaron las categorías como sigue: menos de 50%, de 50 a 70%, de 70 a 90% y más de 90%.	Escala
Análisis de la capacidad interna de la empresa	Variable nominal de tres categorías: Para esta pregunta se tomó en consideración el análisis de la capacidad interna actual de la empresa, cotejándola con la demanda prevista (Domínguez Machuca et al., 1995, p. 216; Ganaza Vargas, 2000b, p. 153, 2010, p. 244; Fernández Sánchez et al., 2003, p. 209,210; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 173; Martín Peña y Díaz Garrido, 2013, p. 86): **1.** La capacidad actual coincide con la previsión de la demanda. **2.** La capacidad actual excede la demanda prevista. **3.** La capacidad actual es menor que la demanda prevista.	Nominal
Localización de la empresa	Variable ordinal de tres categorías. En la pregunta del cuestionario (P20), se tomó en cuenta la ubicación física del establecimiento (Martín Rojo, 2000, p. 101). Además, se recoge información relativa a la imagen de la empresa, accesibilidad de los medios de transporte, edificios, instalaciones y demás infraestructuras (Arcarons Simón, 1995, p. 27; Martín Rojo, 2000, p. 101; Fernández Sánchez et al., 2003, p. 260, 2006, p. 261; Ganaza Vagas, 2005, p. 153; Díez Vial et al., 2011, p. 295; Martín Peña y Díaz Garrido, 2013, p. 86).	Ordinal
Las instalaciones de su empresa	Variable ordinal de cuatro categorías, mediante la que se recoge su valoración frente a las instalaciones de la competencia.	Ordinal
Proceso de producción/ protocolos de prestación de servicios	Se verificó la importancia que se da al proceso de producción, a través de la aplicación de una escala Likert desde 1 (Muy por debajo) hasta 5 (muy por encima). Respecto al sistema de reservas en las Pymes del sector hotelero, se tomó en cuenta si las operaciones se realizan de manera tradicional o a tiempo real, o mediante el uso de tecnologías modernas y páginas web (Martín Rojo, 2000, p. 116; Chase et al., 2005, p. 114; Ganaza Vagas, 2005, p. 147; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172; Martín Peña y Díaz Garrido, 2013, p. 86).	Escala
Tareas o fuerza de trabajo y gestión logística	Se empleó una escala Likert desde 1 (muy por debajo) hasta 5 (muy por encima), para determinar los distintos aspectos operativos. Para determinar los ítems, respecto a la variable de las tareas o fuerza de trabajo, se siguió a los autores (Diez de Castro, 1994, p. 306; Bueno Campos, 2002b, p. 593; Bueno Campos et al., 2006, p. 603; Chase et al., 2005, p. 140; Garrido Buj, 2006, p. 132; Ganaza Vargas, 2000a, p. 152, 2010, p. 244; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 173). Así mismo, para la variable inventario y logística se tomó la referencia de los autores (Chase et al., 2005, p. 607,613; Garrido Buj, 2006, p. 132; Urzelai Inza, 2006, p. 2,3; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 173).	Escala

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.15. *Medidas de los constructos: competencias distintivas del área de operaciones*

Constructos	Ítems	Nivel de medida
Costo/productividad	Está variable fue medida utilizando la escala Likert de 1 (más bajo de la competencia) a 5 (más alto de la competencia). En esta variable seguiremos las sugerencia de los autores (Avella et al., 1999, p. 241; Jiménez, 1999, p. 269; Boyer y Lewis, 2002, p. 10; Miranda et al., 2004, p. 61; Díaz Garrido y Martín Peña, 2007, p. 110; Kathuria, 2000, p. 628). Además, con la pregunta (P25) del cuestionario pretendemos obtener información sobre los costos de las actividades y como alcanzan en la actualidad de sus expectativas. Se utilizó una escala Likert de 1 (más bajo de la competencia) a 5 (más alto de la competencia). Al mismo tiempo, se añade una categoría en la que las empresas puedan señalar que esa actividad en concreto no la ejercen.	Escala
Indicadores de productividad	Se utilizó una variable discreta. En relación a la utilización de los factores productivos en la actividad del sector hotelero, resaltando que no significa lo mismo el aumento de la productividad que el aumento de la rentabilidad, (Figuerola Palomo, 1991, p. 197), por lo que se cuestiona sobre el número promedio de habitaciones vendidas, el personal promedio ocupado en la atención de los clientes y el coste total mensual	Escala
Calidad	Variable dicotómica que toma el valor 1, cuando las Pymes si tienen certificación de calidad y toma el valor 0, cuando no poseen ninguna certificación. Así mismo, la siguiente pregunta del cuestionario es un variable dicotómica que toma el valor 1, cuando las Pymes tienen algún sistema de seguimiento de errores/reclamaciones y toma el valor 0, cuando no lo tienen. A continuación, en la siguiente pregunta del cuestionario (P28), se verificó la importancia dada a la calidad con que se desempeñan las actividades (Garvin, 1987, p. 111; Domínguez Machuca et al., 1995, p. 83; Ward et al., 1996, p. 600; Ganaza Vargas, 2000a, p. 145, 2010, p. 250; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172; Sarache Castro et al., 2011, p. 93), para ello se utilizó una escala Likert de 1 (Más bajo de la competencia) a 5 (más alto de la competencia).	Nominal Escala
Gestión de reservas y recepción	Para el ítem "reservas y cancelaciones" se utilizó la escala Likert desde 1 (más bajo que la competencia) hasta 5 (más alto que la competencia). Los ítems se tomaron de los diferentes estudios en relación (Cerra Culebras, Dorado, Estepa, y García, 2001, p. 80; Corral Mestas, 2006, p. 41; Dorado y Cerra Culebras, 2004, p. 31). El ítem "Página Web" se registra con una variable dicotómica que toma el valor 1, cuando las Pymes tienen pagina web para reservas on-line y toma el valor 0, cuando no la tienen. Para las reservas por internet, se usa una variable conjunta, en la que las distintas posibilidades son no excluyentes y se recogen de	Escala Nominal

	forma dicotómica (sí, o no) Para la pregunta del cuestionario (P33), (porcentaje de reservas por cada medio) es una variable continua y la formulación de la pregunta es abierta.	
Flexibilidad y estacionalidad de la demanda	Con la flexibilidad las Pymes, se adecuan a los cambios estacionales y demás variaciones del entorno. También se interroga aquí respecto a si estas Pymes tienen algunos acuerdos con otras empresa cuando se presentan demanda fuertes (Krajewski y Ritzman, 2000, p. 35; Pérez Pérez y Martínez Sánchez, 2006, p. 125; Díaz Garrido y Martín Peña, 2007a, p. 111; Moyano Fuentes et al., 2011, p. 172). Seis variables dicotómicas que toman el valor 1, cuando las Pymes si son flexibles es sus actividades y toma el valor 0 cuando no.	Nominal
Servicios complementarios	En esta variable se utilizó la escala Likert desde 1 (muy bajo) hasta 5 (muy alto), para indicar los aspectos que requieren un grado de adaptación a las peculiaridades propias del hotel, siguiendo el estudio empírico de Espino Rodríguez, 2003.	Escala
Subcontratado para realizar	En esta variable se utilizó la escala Likert de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto), teniendo en cuenta que el grado en que una actividad está subcontratada, siguiendo el estudio empíricos de Espino Rodríguez, 2003.	Escala
Sistema de medición de satisfacción de los clientes y Servicios que ofrece	La pregunta del cuestionario (P37), se recoge en una variable dicotómica que toma el valor 1, cuando las Pymes tienen un sistema de medición de la satisfacción de los clientes y toma el valor 0, cuando no tienen ningún sistema formalizado. Las preguntas relativas al Nivel de Servicio son seis ítems, que utilizan una escala Likert desde 1 (más bajo de la competencia) hasta 5 (más alto de la competencia).	Nominal Escala

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.16. *Medidas de los constructos: competitividad y éxito de las Pymes*

Constructos	ítems	Nivel de medida
Recursos y capacidades	Siguiendo la clasificación de Grant (1991, p. 119), se utiliza una variable ordinal, con ocho categorías expresadas en cantidades. La información recogida permite medir la importancia relativa de cada uno de los recursos y capacidades, que el encuestado da para el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero. Las categorías sugeridas son: recursos físicos, financieros, tecnológicos, reputación e imagen de la empresa, conocimientos, localización, importancia de pertenecer a una cadena y decisiones de operaciones.	Ordinal
Grado de importancia de los problemas	Doce variables para recoger la información sobre el grado de importancia de los problemas que priorizan. Para ello, se utiliza una escala Likert de 5 puntos, desde 1 (Nada importante) hasta 5 (Totalmente importante) (Prat Santaolària y Doval Diéguez, 2005, p. 55).	Escala
Situación actual de su empresa	Nueve variables para recoger la información sobre la situación actual de su empresa. Para ello, se utilizó una escala Likert de 5 puntos, siendo 1 (Muy en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo), y 5 (Muy de acuerdo) (Prat Santaolària y Doval Diéguez, 2005, p. 55).	Escala
Resultados expectativas del hotel	Trece variables para recoger la información sobre los aspectos relacionados con las expectativas de las empresas. Para ello, se utilizó una escala Likert de 5 puntos, desde 1 (mucho menor de los esperado) hasta 5 (mucho mayor de lo esperado) (Prat Santaolària y Doval Diéguez, 2005, p. 55).	Escala

Fuente: Elaboración propia.

4.10 Técnica de análisis de la información

Tras la finalización del trabajo de campo, se procedió a la codificación y tabulación de los datos obtenidos en el mismo, en cada uno de los cuestionarios considerados válidos. En primer lugar, se realizó el tratamiento de datos recogidos con el instrumento, a través del programa SPSS *(Statistical Package for Social Sciences)*, (que en su versión 18 para *Windows* fue denominada por IBM "PASW"). De este modo, la gran mayoría de los resultados se obtuvieron con la ayuda de este paquete informático, si bien para algunos análisis complementarios se empleó el AMOS 18. Una vez desarrollado el primer paso, es necesario asegurarse de que no existen errores en la codificación de las variables y de que se tratan correctamente los valores ausentes. Cuando se detectaron anomalías, se procedió a identificar el cuestionario al que pertenecen dichas respuestas y se realizó la corrección pertinente en la base de datos.

A continuación describiremos brevemente las técnicas empleadas para analizar los datos recabados:

a) **Técnicas descriptivas univariantes para el cálculo de distribuciones de frecuencias de las variables nominales y ordinales.** Con este análisis se pretende obtener de forma detallada las frecuencias absolutas y relativas de cada una de las categorías estudiadas.

b) **Análisis de la tabla de contingencia.** En este análisis se realiza con el fin de valorar si dos o más variables cualitativas nominales, se encuentran relacionadas, mostrando sus relaciones en una tabla de contingencia. Esta tabla es de doble entrada, donde en cada casilla figuran el número de casos o individuos que poseen las modalidades por filas y columnas correspondientes. Entre las medidas de asociación existen distintas alternativas: estadístico Chi-Cuadrado X^2 de Pearson, Coeficiente de Contingencia y V de Cramer.

c) **Análisis de la varianza de un factor.** El análisis de la varianza (ANOVA) es una técnica estadística que mide el grado de asociación entre una variable dependiente con valores (cuantitativa) y una variable independiente no métrica (cualitativa). En el análisis se utiliza la *F de Scnedecor* para medir el grado de significación global, indicando si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente. El análisis de la varianza simple es una técnica estadística utilizada para analizar la relación entre una variable dependiente (o endógena) métrica (cuantitativa) y varias variables independientes (o exógenas) no métricas (cualitativas) (Pérez López, 2012, p. 389). ANOVA permite estudiar si una variable independiente o varias, expresadas en forma de categorías, influyen sobre una variable dependiente continua. El análisis comprueba si existen diferencias significativas entre las medias de la variable dependiente para cada uno de los grupos definidos en función de la variable explicativa (Mateos-Aparicio Morales y Martín Dávila, 2005, p. 147). Por otra parte, para comprobar la homogeneidad en las varianzas de los dos grupos, que es un requisito previo que debe cumplirse para poder realizar un análisis de la varianza, se aplica el *test de Levene*. En aquellos casos en los que no era posible estabilizar la varianza se utilizó una prueba no paramétrica: el *análisis de la varianza de Kruskal-Wallis*, al objeto de poder detectar diferencias significativas entre grupos. Además, se proporcionó el estadístico F que permite contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias

en los grupos. Cuando existían diferencias significativas en las varianzas, se utilizaron las pruebas de (SHD) *Tukey* y de S*cheffé*.

d) **Análisis *clúster*.** Por análisis *clúster* se designa un conjunto de técnicas cuyo propósito es formar grupos a partir de un conjunto de elementos. Esta técnica tiene por objeto formar grupos homogéneos, denominados *clúster* (grupos, clases), respecto a una variedad de atributos, que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. El análisis *clúster* es una herramienta de análisis útil para diferentes situaciones, por ejemplo, en la recolección de datos mediante cuestionario, cuando el investigador se enfrente a un número de elevado de observaciones que no tienen sentido a menos que se clasifiquen en grupos manejables (Hair et al., 2001, p. 492).

Guisande González et al. (2006, p. 208) indican que existen varios métodos para llevar a cabo los agrupamientos o *clústeres*, los más empleados son el árbol jerárquico, el conglomerado de K –medias y el agrupamiento de dos vías ("*two way joining*").

Guisande González et al. (2011, p. 759) consideran que existen diferentes criterios de distancia entre clases como son el dendrograma (Árbol jerárquico), la clasificación de k-medias y el análisis discriminante:

- ***Árbol jerárquico*** (Conglomerado jerárquico). Es un método muy usado, que realiza el agrupamiento en sucesivos árboles de cada vez mayor tamaño, obteniendo árboles jerárquicos, en los que los resultados se ven fácilmente. En este método, la distancia entre dos clases, viene dada por la longitud de la rama que las une en el árbol; en general se busca en el árbol la mayor separación entre particiones, que permite visualizar la clasificación más natural del conjunto de elementos.

- ***Conglomerado de K-medias*** (Algoritmo de K-medias). Este método trata de encontrar la mejor partición posible del conjunto de objetos para un número dado de clases "k". Este algoritmo efectúa reasignaciones entre individuos a lo largo de un proceso iterativo, cambiando los centros de gravedad de los grupos según proceda, hasta que la clasificación obtenida se estabiliza.

- ***Análisis discriminante.*** Es una técnica multivariante ampliamente utilizada para caracterizar clases de elementos cuando se dispone de un cierto número de variables. Las funciones obtenidas permiten discriminar de la mejor forma posible entre los elementos pertenecientes a las distintas clases o grupos.

e) **Pruebas no paramétricas para muestras independientes.** En muchas ocasiones no podemos asumir supuestos sobre normalidad e igualdad de varianza en nuestros datos, por lo tanto, es necesario utilizar la llamada estadística no paramétrica (Castor Guisande González et al., 2011, p. 386).

- ***Prueba U de Mann-Whitney.*** Es una prueba que compara la tendencia central de dos muestras, que no es necesario que tengan el mismo tamaño, partiendo de la hipótesis nula de que en ambas muestras la medida es la misma.

- ***Prueba de Kolmogórow-Smirnov para dos muestras.*** Tiene como ventaja que mide las diferencias existentes entre las frecuencias relativas acumuladas de las dos muestras, por lo que se detectan diferencias no sólo en la tendencia central, sino también en la dispersión y forma (simetría, apuntamiento) de las muestras.

f) **Contraste para k-muestras independientes.** Utilizaremos el contraste *Kruskal-Wallis* que puede ser utilizado cuando se mide una variable en escala al menos ordinal X sobre k subpoblaciones (K mayor o igual que 2) de una muestra, y trata de contrastar la hipótesis nula de que la distribución de X es la misma para todas las subpoblaciones de la muestra.

g) **Coeficiente de correlación de Pearson.** El coeficiente de correlación "r" Pearson, se utilizó para medir el grado de asociación lineal entre dos variables con medidas de intervalo o de razón, y cuyos valores pueden oscilar entre -1 y +1. Los valores que se acercan a +1 indican una fuerte relación lineal positiva entre ambas variables, mientras que los próximos a -1 refleja igualmente una relación muy fuerte, pero negativo. En cambio, cuanto más próximo al cero (0) sea este estadístico, menor correlación existirá entre ambas variables (Ferrán Aranaz, 2001, p. 72; Castor Guisande González et al., 2011, p. 439).

h) **Regresión lineal múltiple.** La regresión lineal múltiple consiste en obtener una función lineal de una serie de variables independientes que permita explicar o predecir el valor de una variable dependiente. Esta técnica permite estimar los parámetros que pretenden explicar el comportamiento de una variable (variable endógena, explicada o dependiente), a partir de la información proporcionada por los valores tomados por un conjunto de variables explicativas (exógenas o independientes) (Pérez López, 2012, p. 433). Así mismo, el coeficiente de determinación (R^2) es una medida descriptiva del ajuste global del modelo, esto es, la calidad del modelo para replicar los resultados, y la proporción de variación de los resultados que puede explicarse por el modelo. Se calcula como el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple muestral y representa la proporción de variabilidad total de la variable dependiente explicada mediante el plano de regresión (Lind, Marchal, y Wathen, 2008, p. 521).

i) **Análisis de fiabilidad de las escalas.** Este tipo de análisis permite examinar el grado de fiabilidad de las escalas utilizadas en el cuestionario. El análisis de la fiabilidad, o consistencia interna de la escala utilizada, se lleva a cabo través del cálculo de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems y de la comprobación de que las medidas están libres de errores aleatorios (Cronbach, 1951, p. 299). El indicador utilizado fue el *alfa de Cronbach*, coeficiente cuyo valor va habitualmente desde cero a uno, aunque pueden existir valores negativos, lo cual implicaría que algunos de los ítems están correlacionados negativamente. Los valores de *alfa* próximos a cero indican que los ítems son independientes entre sí (por lo que no podrían constituir conjuntamente una escala fiable), esto es, señalan la ausencia de consistencia interna. A su vez, los cercanos a uno, avalan la consistencia interna entre los ítems de la escala evaluativa (Prat Santaolària y Doval Diéguez, 2005, p. 60). Estos autores alertan de que los valores excesivamente cercanos a la unidad no son los más adecuados, ya que indican la repetición o redundancia entre los ítems.

El valor estadístico *alfa de Cronbach* se puede interpretar como un coeficiente de correlación, si bien no hay unanimidad respecto a los límites dentro de los cuales puede considerarse una escala fiable, como se muestra en la *Tabla 4.17*. Ahora bien, hay cierto consenso respecto a que por debajo de 0,50, la escala es difícilmente aceptable, mientras que por encima de 90 hay pocas dudas de que la escala es fiable. Para el presente trabajo de

investigación, se han aceptado las recomendaciones de los niveles de fiabilidad del valor *alfa de Cronbach* de Peterson (1994, p. 382, 1995, p. 76), quien propone: que si el valor es inferior a 0,50 el nivel no es aceptable; si está entre 0,50 y 0,60, el nivel es débil; de 0,60 a 0,70 el nivel es cuestionable; de 0,70 a 0,80 es un nivel bueno, y los valores superiores a 0,90 señalan un nivel excelente.

Tabla 4.17. *Niveles de alfa recomendadas*

Autores	Situación	Nivel de recomendación
Davis (1964, p. 24)	Predicción para individuos	Superiores a 0,75
	Predicción para grupos de 25 – 50	0,50
	Predicción para grupos de más de 50	Ligeramente inferior a 0,50
Nunnally (1967, p. 226)	Investigación preliminares	0,50 – 0,60
	Investigación básicas	0,80
	Investigación aplicadas	0,90 – 0,95
Nunnally (1978, p. 226)	Investigación preliminares	0,50 – 0,60
	Investigación básicas	0,80
	Investigación aplicadas	0,90 – 0,95
Kaplan y Saccuzzo (1982, p. 106)	Investigación básicas	0,70 – 0,80
	Investigación aplicadas	0,95
Murphy y Davidshofer (1998, p. 89)	Nivel no aceptable	Inferior a 0,60
	Nivel bajo	0,50 – 0,60
	Nivel moderado	0,80 – 0,90
	Nivel alto superior a	0,90

Fuente: Elaborado a partir de Peterson (1994, p. 382, 1995, p. 76).

j) Análisis de componentes principales con rotación *varimax*. Este análisis factorial es una técnica que permite analizar las asociaciones lineales entre las variables, con el objetivo de reducir la dimensionalidad de las diferentes escalas utilizadas en el cuestionario, para que permitan explicar la mayor parte de la variabilidad total de las variables observadas. Así, se obtuvieron los denominados factores o componentes principales de las diferentes escalas que pretendemos reducir. Sin embargo, es necesario con los datos verificar la consistencia interna entre las variables, para lo cual, se realiza una prueba de "*Test de esfericidad de Bartlett*" y así como, la medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Con respecto al *test de esfericidad de Bartlett*, este permite contratar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es la matriz de identidad, hecho que impedirá aplicar el análisis factorial al no existir correlaciones entre los ítems originales. A su vez, la medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), realiza una comparación con los valores de los coeficientes observado con los coeficientes de correlaciones parciales.

Así mismo, en el primer análisis factorial se cuantifica el grado de intercorrelaciones entre las variables y la conveniencia del análisis factorial es la ***medida de suficiencia de muestreo*** (MSA), este índice se extiende de 0 a 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente correlacionada con los demás ítems. La medida es interpretada como sigue: valores superiores a 0,80 sobresaliente, superiores a 0,70 regular, superiores a 0,60 mediocre, superiores a 0,50 despreciable; y por debajo de 0,50 inaceptable (Hair, Anderson, Tatham, y Black, 2001, p. 88), puesto que una de las metas del análisis factorial es obtener factores que ayuden a explicar un conjunto inicial de correlaciones observadas entre variables. Estas correlaciones parciales o anti-imagen, están indicadas en la matriz de datos (matriz de correlación anti imagen).

En la *Tabla 4.18*, se presentan los diferentes niveles recomendados, según diferentes autores. Cuando los valores KMO son pequeños, el análisis factorial no puede realizarse, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden explicarse por otras variables. García Jiménez, Gil Flores, y Rodríguez Gómez (2000, p. 75) consideran las medidas para los valores de KMO, en una escala que considera las medidas próximas a 0,90 como "maravillosas", a 0,80 como "meritorias", a 0,70 como "medianas", a 0,60 como "mediocres, y a 0,50 como "inaceptables".

Pérez López (2004, p. 176) indica que los valores de KMO por debajo de 0,50 no serán aceptables, considerándose inadecuados los datos para un modelo factorial. Si el valor es superior a 0,50 se considera aceptable la adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial. Además, indican que los valores de KMO próximos a 0,90 señalan un nivel excelente.

De Vicente y Oliva y Manera Bassa (2005, p. 350) consideran que el valor ideal de KMO (Estadístico de *Kaiser-Meyer-Olkin*) estará próximo a 1; un valor de la medida KMO de 0,80 a 0,90 es muy bueno, mientras los valores por debajo de 0,50 no son aceptables.

Tabla 4.18. *Niveles de KMO recomendados según diferentes autores*

Autores	Situación	Nivel de recomendación
García Jiménez, Gil Flores, y Rodríguez Gómez (2000, p. 75).	Nivel maravilloso	Próximas a 0,90
	Nivel meritorio	Próximas a 0,80
	Nivel mediano	Próximas a 0,70
	Nivel mediocres	Próximas a 0,60
	Nivel inaceptable	Próximas a 0,50
Pérez López (2004, p. 176)	Nivel no aceptable	Inferiores a 0,50
	Nivel aceptable	Superiores a 0,50
	Nivel excelente	Próximos a 0,90
Cea D'Ancona (2004, p. 445)	Maravilloso o muy bueno	0,90
	Meritorio	0,80
	Medio o normal	0,70
	Mediocre	0,60
	Depreciable o bajo	0,50
	Totalmente inaceptable	< 0,50
De Vicente y Oliva y Manera Bassa (2005, p. 350)	Nivel no aceptables	Inferiores a 0,50
	Nivel muy bueno	0,80 a 0,90
Guisande González, Vaamonde Liste, y Barreiro Felpeto (2011, p. 699)	Inaceptable	< 0,50
	Malo	0,50 – 0,60
	Regular	0,60 – 0,70
	Bueno	0,70 – 0,80
	Excelente	> 0,80
Méndez Martínez y Rondón Sepúlveda (2012, p. 201)	Inaceptables	Menores de 0,50
	Pobres	0,50 a 0,59
	Regulares	0,60 a 0,79
	Meritorios	0,80 a 1

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

Por otra parte, para garantizar que no se perdiera información se comprobó que todos los análisis factoriales consiguieran que el conjunto de factores retenidos o variables sintéticas no correlacionadas superaran al menos el 60% de la varianza total (Hair et al., 2001, p. 88). Una vez obtenidos los factores de los diferentes análisis, estos fueron utilizados como datos de entrada para análisis posteriores.

Análisis factorial exploratorio (AFE), es conocido como una técnica estadística de interdependencia, es decir, es un conjunto de variables entre las cuales no existen una variable respuesta ni variables independientes, como en la mayoría de modelos de regresión, sino que todas las variables son analizadas en conjunto. El propósito principal es la reducción de la dimensión del conjunto de variables, obteniendo un nuevo conjunto más reducido, denominado de componentes o factores comunes (variables latentes o constructos), que estén altamente correlacionados entre sí, y se trata de encontrar las variables fundamentales que intervienen en la explicación de ciertos elementos.

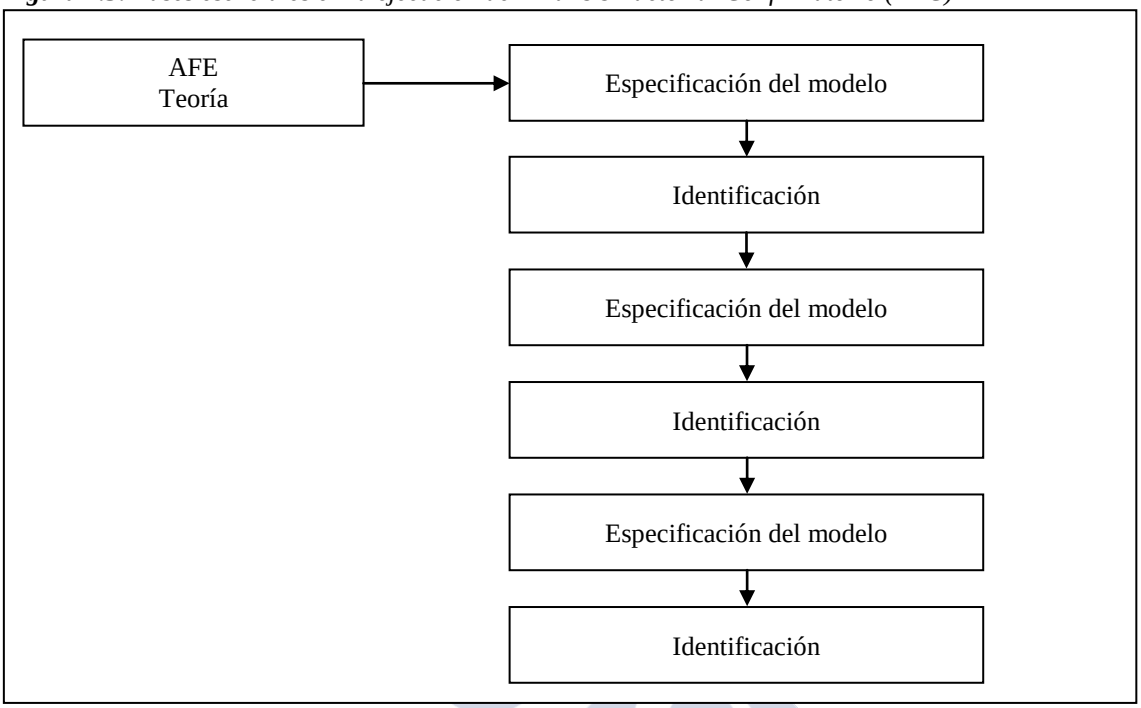
El procedimiento se basa en la agrupación de ese conjunto de variables observables en función de la variabilidad que cada una de ellas comparte con las demás, por lo que resulta una técnica muy útil para detectar fuentes latentes de covariación entre medidas observadas. Así, constituye una etapa previa al Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

k) **Análisis factorial confirmatorio (AFC).** A partir de las relaciones entre variables observables y variables latentes encontradas en el Análisis Factorial Exploratorio, se realiza un Análisis Factorial de tipo Confirmatorio que ayudará a corroborar los resultados.

El AFC es una técnica basada en el Análisis de Estructuras de Covarianzas que tiene como objetivo determinar, basándose en hipótesis teóricas surgidas en un AFE previo, si son consistentes con la realidad, esto es, pone a prueba la hipótesis de que un determinado constructo está compuesto por un conjunto de dimensiones o factores latentes que lo definen.

A partir del resultado obtenido en el AFC, sabremos 1) si los indicadores reflejan adecuadamente los factores latentes; 2) la relación existente entre dichos factores; 3) la magnitud de los errores de medida, y 4) el ajuste global del modelo especificado a los datos muestrales. En consecuencia, una vez realizado el AFC, tendremos una idea relativamente precisa de lo que podría ser el modelo causal, que pretendemos medir en una etapa subsiguiente. Para llegar a las conclusiones al respecto es preciso afrontar el siguiente procedimiento (ver las siguiente *Figura 4.5*).

Figura 4.5. *Fases esenciales en la ejecución del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)*



Fuente: Adaptado de Rial Boubeta, Varela Mallou, Abalo Piñeiro, y Lévy Mangin (2006, p. 121).

Análisis confirmatorio de la escala mediante ecuaciones estructurales. Una vez justificadas teóricamente las variables a utilizar en el modelo y las relaciones entre ellas, el siguiente paso será construir un gráfico en el que estén representadas todas las relaciones razonadas con anterioridad; a este gráfico se le conoce con el nombre de "*path diagram"* (diagrama de flujo o gráfica de trayectorias). En este gráfico, quedarán representadas las variables latentes o conceptos teóricos, que se clasifican en variables latentes exógenas (variables no causadas o predichas por ninguna otra variable) y endógenas (variables causadas por una o más variables tanto exógenas como endógenas).

La evaluación de la bondad del modelo de medida se efectuó con el análisis de ajuste global del modelo de ecuaciones estructurales. Existen tres índices para evaluar el ajuste global de un modelo de ecuaciones estructurales, que consideran conjuntamente el modelo de medida y el modelo estructural. ***Las medidas del ajuste absoluto*** determinan el grado en que el modelo globalmente (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial. ***Las medidas del ajuste incremental***, que comparan el modelo propuesto con un modelo nulo o básico que se toma como referencia y que, tradicionalmente, suele ser aquel

que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo, o sea, el peor modelo. ***Las medidas de parsimonia***, que pretenden obtener una medida del nivel de ajuste por coeficiente estimado, evitando el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios. En el *Tabla 4.19*, se muestran las medidas de ajuste absoluto, incremental y parsimonia utilizadas y sus límites de aceptación.

Tabla 4.19. *Medidas para la evaluación del ajuste global del modelo de ecuaciones estructurales*

Indicador	Nivel de aceptación recomendado
Medidas del ajuste absoluto	
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	Para un 1- α = 0,95, una probabilidad de X^2 superior a 0,05 indicará buen ajuste.
Goodness of Fit Index (GFI) *(Índice de bondad del ajuste)*	Representa el grado de ajuste conjunto, comparando los residuos al cuadrado la predicción con los datos efectivos, oscilando entre = 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto). Se recomienda valores superiores a 0,90.
Raíz media cuadrática (RMR)	Si se utiliza un matriz de correlación, entonces el RMSR está en términos de una correlación residual media.
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) *(Error de aproximación cuadrático medio)*	Mide la discrepancia por grado de libertad en términos de la población. Se recomienda aceptables valores comprendidos entre 0,05 y 0,08.
Medidas del ajuste incremental	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) *(Índice ajustado de bondad del ajuste)*	Se recomienda valores superiores a 0,80
Comparative Fit Index (NFI) *(Índice ajustado normal*	Buen ajuste para valores superiores a 0,90
Índice de Tucker-Lewis (TLI) o (NNFI)	Un valor recomendado para TLI es un nivel de 0,90 o superior
Incremental Fit Index (IFI) *(otras medidas de ajustado incremental)*	Se recomienda valores superiores a 0,90
Medidas de ajuste de parsimonia	
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Se utilizan para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados de ajuste. A mayor valor, mayor parsimonia del modelo.
Chi-cuadrado normada (CMIN/DF)	Dos formas de evaluar los modelos inapropiados: **1)** modelo sobreajustado, su baja significación se debe a la causalidad: valores menores que 1,0. **2)** modelos que no son verdaderamente representativos de los datos observados: valores mayores que 2,0; 3,0 ó hasta 5,0 según lo liberal que se quiera ser. Esta medida se ha mostrado poco fiable, por lo que suele usarse combinada con otras medidas de bondad del ajuste.
Criterio de información de Akaike (AIC)	Los valores AIC cercanos a cero indican un mejor ajuste y una mayor parsimonia

Fuente: Elaboración propia a partir de Hair et al. (2001, p. 680); Cea D'Ancona (2004, p. 582); Lévy-Mangin (2005, p. 798); y Rial Boubeta et al. (2006, p. 128).

.

Capítulo V: Análisis de resultados

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo tiene por finalidad mostrar el análisis efectuado en los resultados obtenidos, esto es, la utilización que se hace de la información obtenida a través del trabajo de campo, para testar las hipótesis de trabajo establecidas. En definitiva, mediante las variables de estudio, se pretende, identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área operativa y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero. Para lograr este objetivo se ha estructurado el capítulo en tres apartados.

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de la muestra analizada, en el que se sintetizan las principales características demográficas de las Pymes gallegas del sector hotelero (provincia en la que están ubicados, tipo de sociedad mercantil, porcentaje de volumen de ventas anuales (por tramos), número de empleados por tramos), y características demográficas de los profesionales encuestados (el sexo de los directivos y/o gerentes de la empresa, su edad y el nivel de formación de dichos profesionales).

En segundo lugar, presentamos un análisis factorial exploratorio (AFE), con la finalidad de verificar la fiabilidad (o consistencia interna) inicial de las escalas y su dimensionalidad, y de conseguir identificar constructos (variables latentes). A continuación se describe la relación de los factores relevantes del entre el entorno intra-empresa y la toma de decisiones que se toman en operaciones, clasificadas por "áreas". Luego, se examina la posible influencia de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero, en sus competencias distintivas. Subsiguiente, se expone análisis de regresión de las áreas de decisión y competencias distintivas, y posteriormente se procede a realizar la influencia de análisis de regresión del efecto de las competencias distintivas en el éxito competitivo, medido a través de los resultados de las Pymes del sector hotelero.

Finalmente, se presentan el análisis de los grupos estratégicos de las Pymes gallegas del sector hotelero, a través del análisis comparativo de las puntuaciones de las competencias distintivas (análisis conglomerado). También son evaluados el sentido e intensidad de las relaciones entre las distintas variables del modelo. Todo esto se encuadra dentro del proceso de evaluación del modelo causal.

5.1 Características de las Pymes gallegas del sector hotelero

Antes de realizar la interpretación de los resultados obtenidos a partir de los diversos análisis planteados, en el presente apartado se describen las principales características de la muestra obtenida en el trabajo empírico desarrollado. Con el objetivo de identificar las características de las Pymes del sector hotelero que participaron en la investigación, preguntamos a los encuestados por una serie de cuestiones sobre ellas. A partir de la información obtenida, completada con datos obtenidos de la base de datos *Camerdata*, se han realizado diversos análisis de naturaleza descriptiva y univariante.

A la hora de analizar las características demográficas de la muestra, se tendrán en cuenta tanto las características de las Pymes del sector hotelero, como las características de los profesionales que participan en la actividad y en la toma de decisiones diaria de dichas Pymes.

5.1.1 Características demográficas de las Pymes del sector hotelero

La información correspondiente a las características de las Pymes del sector hotelero fue obtenida a través de las variables de estudio que están en la primera parte del cuestionario, denominada datos generales.

Algunos datos que no están considerados en el cuestionario, se tomaron de la información que figuraba en el Registro Mercantil, disponible a través de la base de datos *Camerdata*. De esta manera, se han extraído para el proceso de tabulación de los datos, aquéllos que están relacionados con las características demográficas, que definen el perfil de las unidades que integran la muestra y que podrían tener alguna influencia en el resultado del análisis. Estas características son: provincia en la que están ubicados, tipo de sociedad mercantil, volumen de negocio (por tramos), el número de empleados (por tramos).

En consecuencia, tomando todos los datos, los procedentes de *Camerdata* y los obtenidos mediante el cuestionario, procedemos, en este apartado, a analizar las principales características de las Pymes del sector hotelero, de las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma de Galicia. Para ello, examinaremos los siguientes aspectos: la antigüedad del hotel, la provincia en que están

ubicado, si forma parte o no de una cadena, si las empresas forman parte de alguna tipo de cadena o grupo, el tipo de sociedad mercantil, la categoría de la empresa, el número de empleados, el número de habitaciones, el porcentaje del margen sobre ventas, las ventas anuales y los activos de la empresa.

En primer lugar, nos referiremos a la antigüedad de las Pymes del sector hotelero, la cual se presenta en la *Tabla 5.1*.

Como puede verse, el 51,11% de las Pymes de sector hotelero se han constituido en las dos últimas décadas, mostrando que el sector ha disfrutado de un cierto nivel de desarrollo en los últimos tiempos. Como contraparte, el 48,89% de las Pymes del sector hotelero están competiendo en el mercado durante un periodo superior a más de 18 años, hecho que cabe calificar de positivo, en la medida que evidencia la capacidad de supervivencia a largo plazo demostrada por esas Pymes.

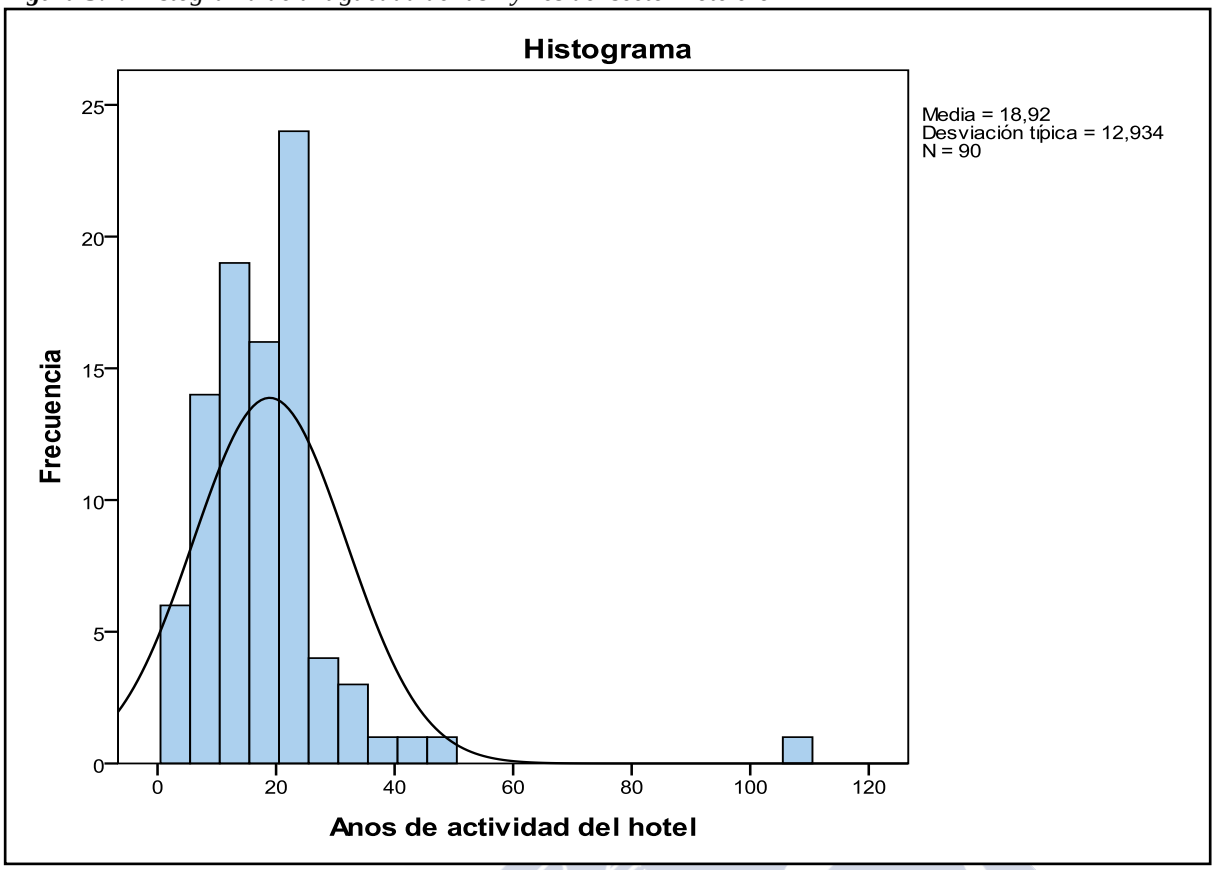
En resumen, este cuadro nos muestra la existencia de un considerable grado de consolidación de estas empresas del sector hotelero; de hecho, la antigüedad media de nuestra muestra de Pymes del sector hotelero es de 18,92 años. Esta antigüedad media, nos servirá de base para clasificar los hoteles en "jóvenes" (18 años o menos) y "maduros" (a partir de 19 años, esto es, a partir de la media).

Tabla 5.1. *Antigüedad de las Pymes del sector hotelero*

Años de funcionamiento	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	46	51,11
Pymes maduras (> 18 años)	44	48,89
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Figura 5.1. *Histograma de antigüedad de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En segundo lugar, vamos a analizar las restantes características de las Pymes del sector hotelero que conforman nuestra muestra. Como se comentó anteriormente, la muestra está compuesta por 90 Pymes del sector hotelero, cuyas principales características aparecen resumidas en la siguiente *Tabla 5.2*:

Tabla 5.2. *Características demográficas de las Pymes del sector hotelero*

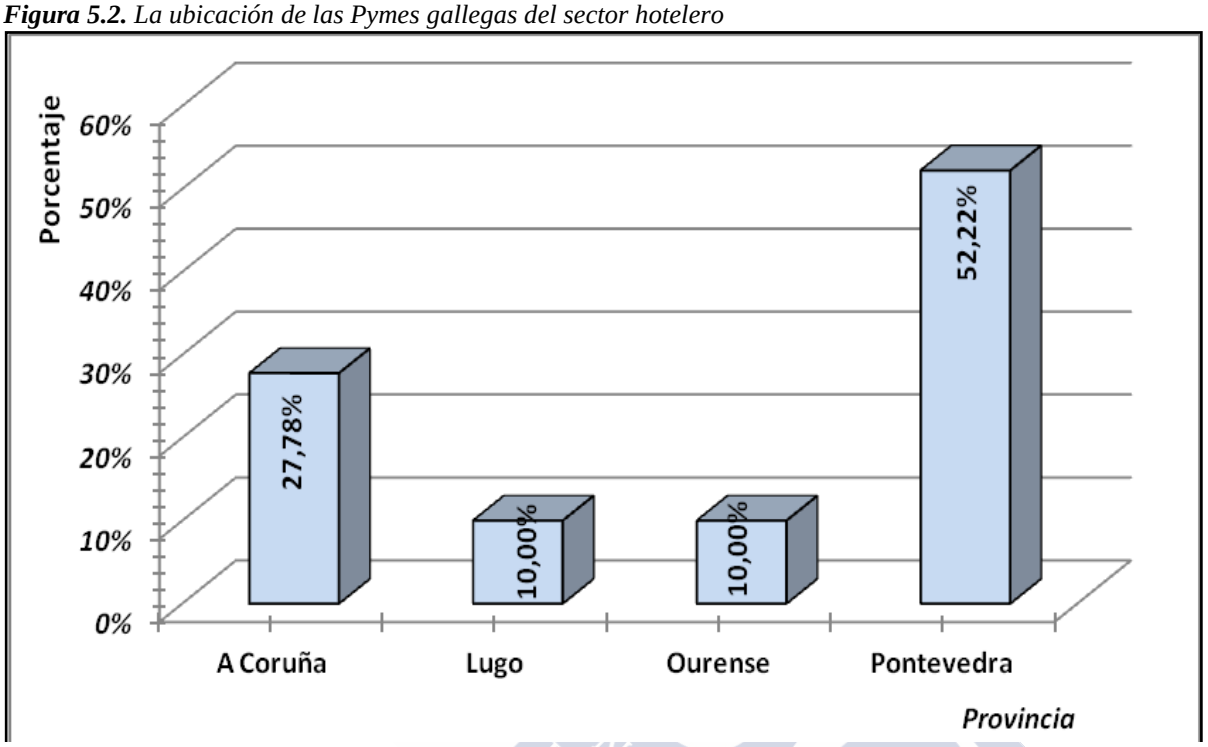
Características	Dimensiones	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Provincia	A Coruña	25	27,78
	Lugo	9	10,00
	Ourense	9	10,00
	Pontevedra	47	52,22
% de las Pymes, por tramos de volumen de ventas anuales	Menos de 2 millones	60	66,67
	De 2 a 5 millones	24	26,67
	De 5 a 8 millones	2	2,22
	Más de 8 millones	4	4,44
Número de empleados	De 10 a 25 empleados	64	71,11
	De 26 a 50 empleados	16	17,78
	De 51 a 100 empleados	6	6,67
	De 101 a 250 empleados	4	4,44
Tipo de sociedad mercantil	Sociedad Anónima	21	23,33
	Sociedad Limitada	65	72,22
	Comunidad de Bienes	4	4,44
Forma parte de algún tipo de cadena o grupo	Sí	24	26,67
	No	66	73,33
% de margen de neto sobre ventas de su empresa	Menos de 0 %	2	2,22
	De 0% a 5%	28	31,11
	De 5 a 10%	35	38,89
	De 10 a 15%	15	16,67
	Más de 15%	10	11,11
Importe de activos de su empresa es:	Menor que: 1 000.000	27	30,00
	De 1 000.000 a 2 850.000	40	44,44
	Mayor que: 2850.000	23	25,56
Categoría de los establecimientos hoteleros	De una estrella	7	7,78
	De dos estrellas	17	18,89
	De tres estrellas	32	35,56
	De cuatro estrellas	28	31,11
	De cinco estrellas	6	6,67
Número de habitaciones	Tamaño pequeño (<100habitaciones)	50	55,56
	Tamaño medianas (≥100habitaciones)	40	44,44
Total		90	100

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como podemos observar en la *Figura 5.2*, la respecto a la provincia en que están ubicadas las Pymes del sector hotelero. El 52,22% de los establecimientos participantes en el estudio de las Pymes del sector hotelero están ubicados en la provincia de Pontevedra. El 27,78% de los establecimientos participantes en el estudio, son Pymes del sector hotelero de la provincia de A Coruña. Finalmente, las provincias de Lugo y Ourense aportan, cada una, el 10,00% de establecimientos hoteleros al estudio. Por lo tanto, la mayoría de los establecimientos están ubicados en las provincias de Pontevedra y A Coruña (que son las que tienen mayor acogida de

visitantes), en las que destacan los dos focos de atracción turística principales que se mencionaron anteriormente (Santiago de Compostela y las Rías Baixas).

Figura 5.2. *La ubicación de las Pymes gallegas del sector hotelero*

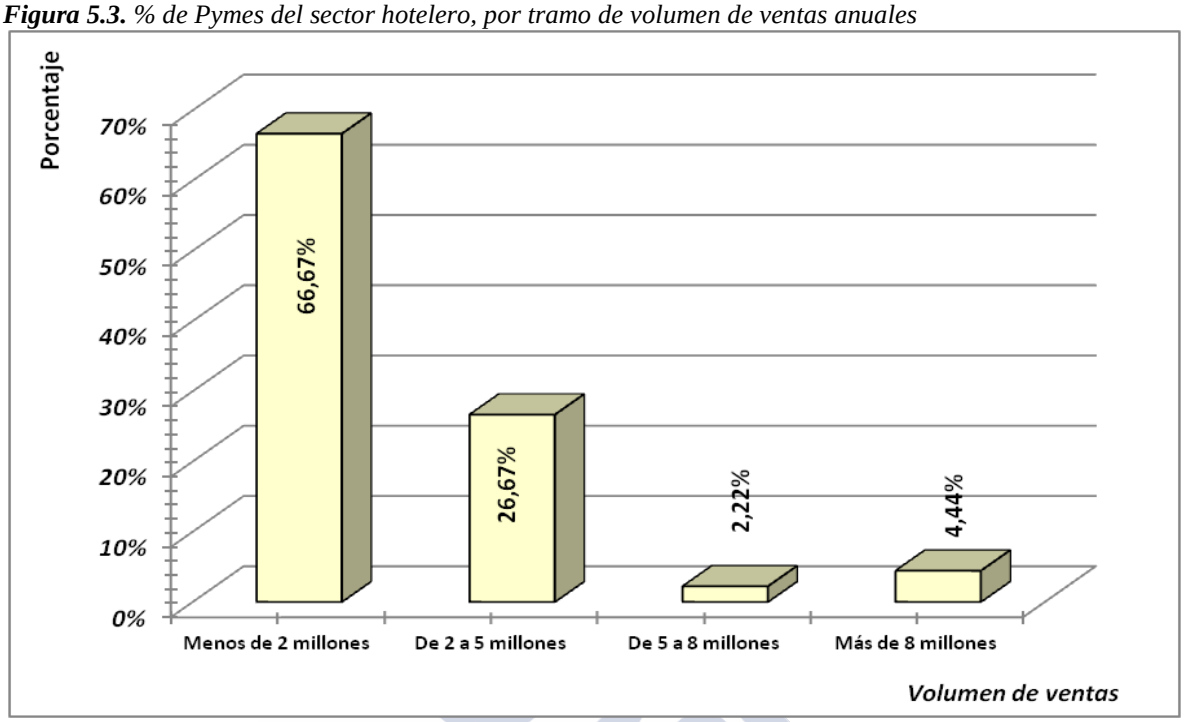


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la *Figura 5.3*, se muestra el porcentaje de las Pymes del sector hotelero clasificadas en función de su volumen de ventas anual. Podemos destacar que, ordenando de mayor a menor porcentaje de empresas, el 66,67% de las Pymes del sector hotelero realizan unas ventas anuales de menos de 2 millones de euros. El 26,67% de las Pymes realizan ventas entre 2 y 5 millones de euros. El 4,44% de las Pymes del sector hotelero venden más de 8 millones de euros. Finalmente, el 2,22% de las Pymes del sector hotelero tienen ventas entre 5 y 8 millones de euros.

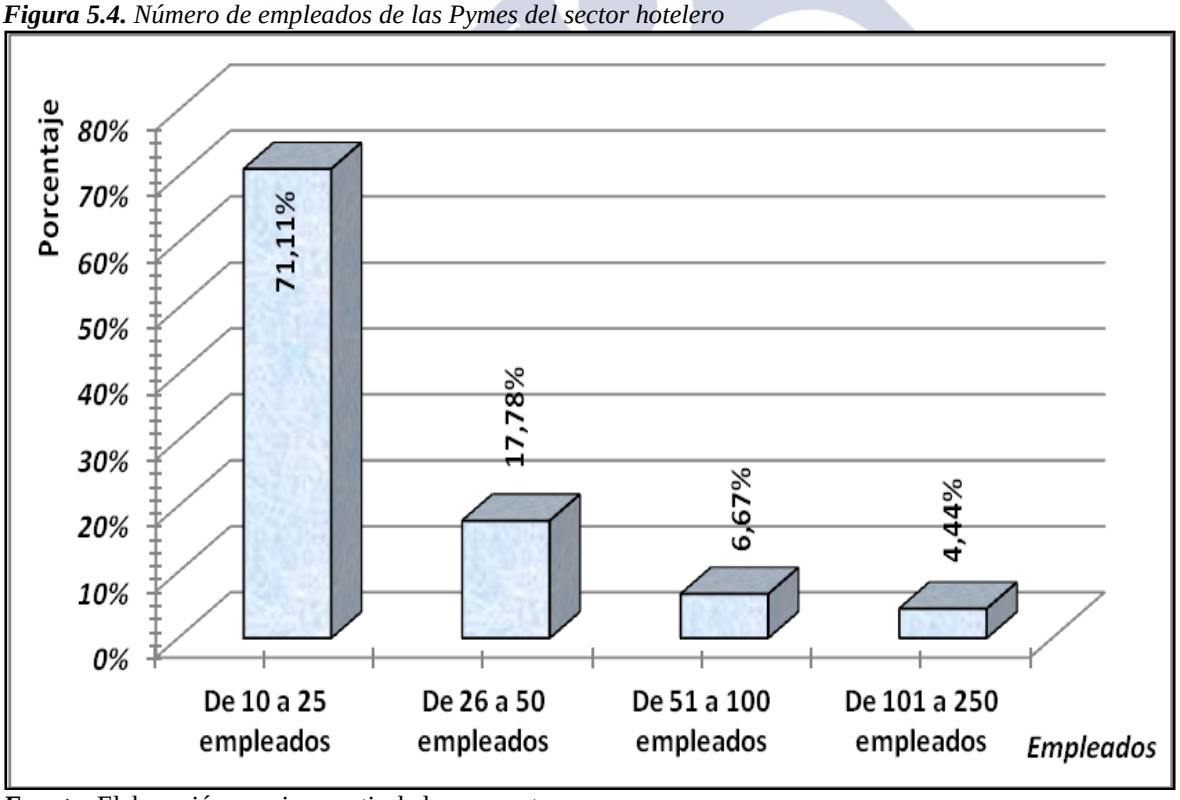
Respecto a la clasificación en función del número de empleados, como puede verse en la *Figura 5.4*, el 71,11% de las unidades analizadas tienen entre 11 y 20 empleados, el 17,78% de los establecimientos tienen una plantilla en el tramo que va de 26 a 50 empleados, el 6,67% de los establecimientos tienen una plantilla en el tramo que va de 51 a 100 trabajadores y, por último, sólo el 4,44% de los establecimientos emplean entre 101 y 250 trabajadores.

Figura 5.3. *% de Pymes del sector hotelero, por tramo de volumen de ventas anuales*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

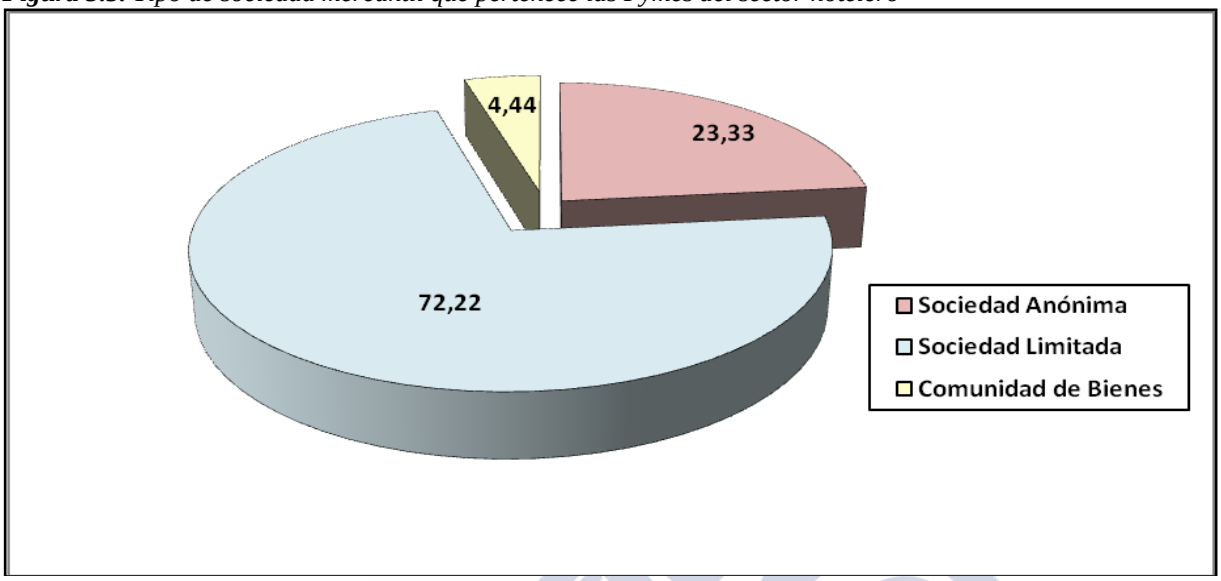
Figura 5.4. *Número de empleados de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por otra parte, en la representación gráfica del tipo de sociedades mercantiles que son las Pymes del sector hotelero, observamos cómo un 72,22% son "sociedad limitada", el 23,33% de las unidades de análisis están constituidas como "sociedad anónima", mientras que el 4,44% de las Pymes de sector hotelero, adoptaron la forma de "comunidad de bienes".

Figura 5.5. *Tipo de sociedad mercantil que pertenece las Pymes del sector hotelero*

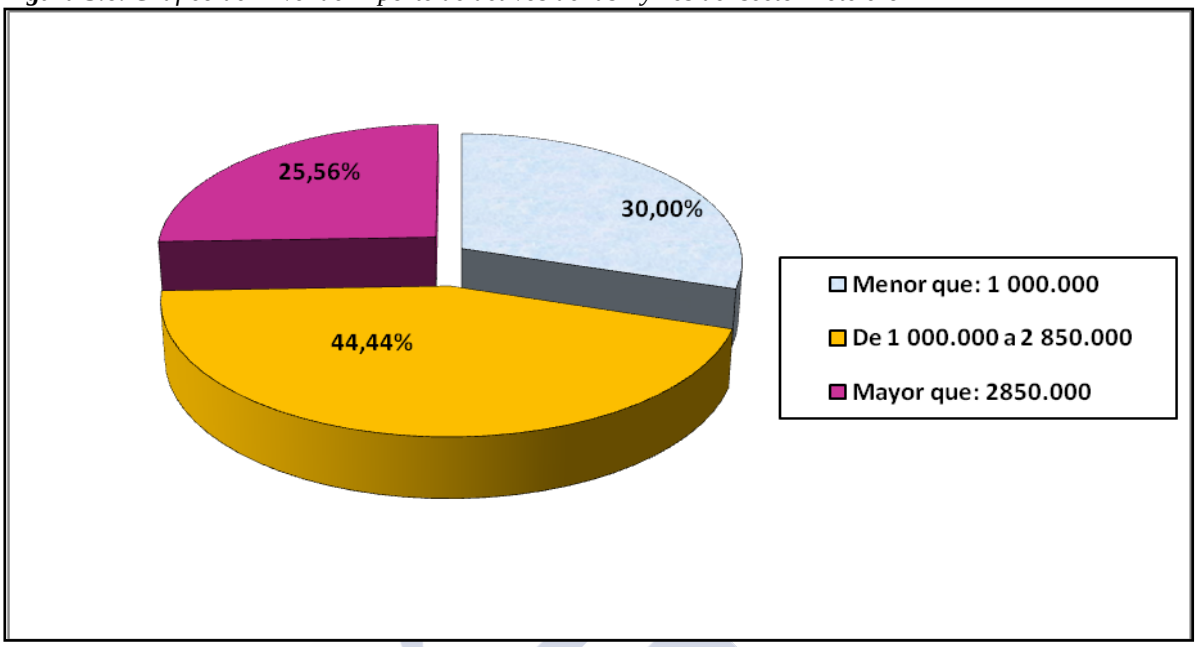


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por su parte, con relación a si forman parte de algún tipo de cadena o grupo, se observa que el 73,33% de los establecimientos participantes en el estudio indicaron que no forman parte de una cadena o grupo, mientras que el 26,67% restante indicó que sí pertenecen a una cadena o grupo.

En lo que al margen sobre ventas netas de la empresa se refiere, tal y como se vio en la *Tabla 5.2* de la página *357*, elaborada con los márgenes que las empresas de la muestra tuvieron en el ejercicio 2011, un 38,89% de las unidades de análisis tienen un margen sobre ventas entre 0,05 y 0,10 por ciento, un 31,11% de los establecimientos tienen un margen neto sobre ventas entre 0 y 0,05 por ciento, un 16,67% de los establecimientos tienen un margen neto sobre ventas entre 0,10 y 0,15 por ciento, un 11,11% de los establecimientos tienen un margen neto sobre ventas de más del 0,15 por ciento y, por último el 2,22% de los establecimientos reconocen un margen neto negativo.

Figura 5.6. *Gráfico del nivel de importe de activos de las Pymes del sector hotelero*

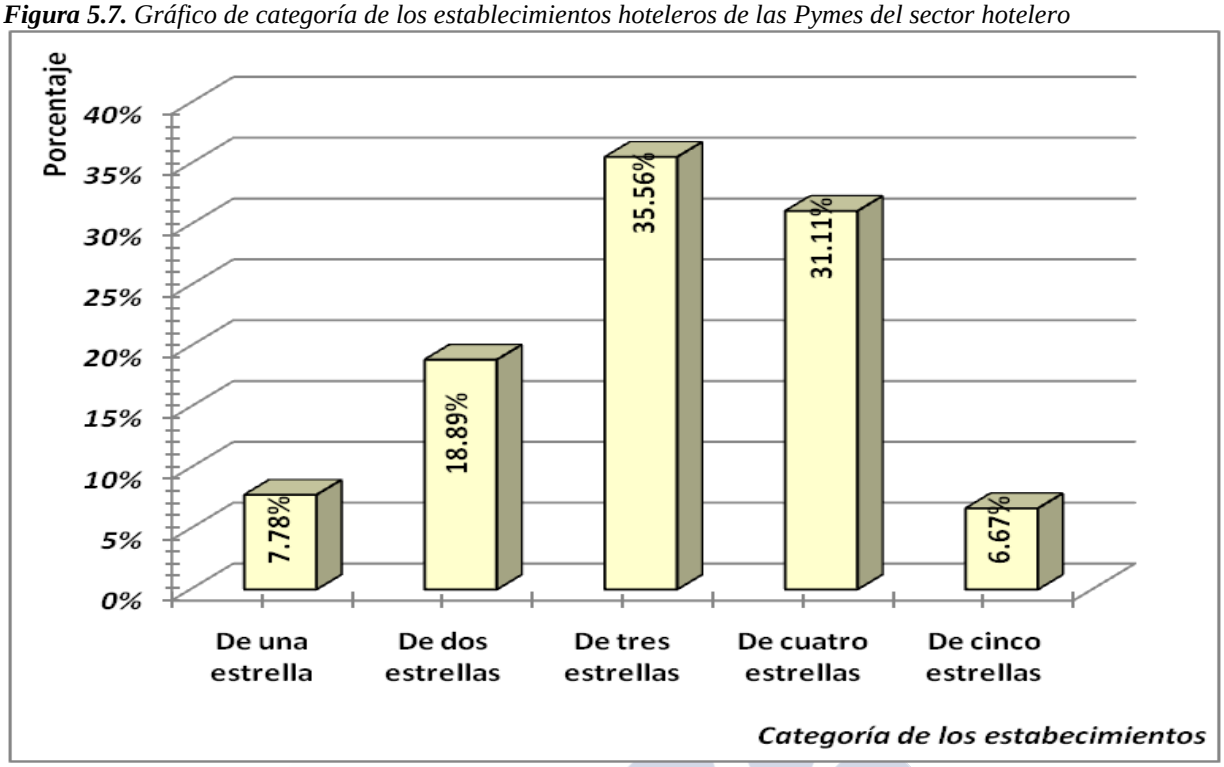


Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por último, con relación al nivel del importe de los activos de las Pymes del sector hotelero de la muestra, en la *Figura 5.6* observamos que el 44,44% de los establecimiento poseen importes de activos entre 1.000.000 y 2.850.000 euros, el 30,00% de los establecimientos poseen un importe de menos de 1.000.000 de euros y, el 25,56% restante, posee activos por un importe superior a 2.850.000 euros.

En relación con la categoría de los establecimientos hoteleros encuestados, como se observa en la *Figura 5.7*, las 32 Pymes del sector hotelero que tienen tres estrellas, suponen el 35,56% de la muestra. A su vez, las 28 que tienen cuatro estrellas representan el 31,11% y las 17 de dos estrellas suponen el 18,89%. Además, en la muestra hay 7 de una estrella y 6 de cinco estrellas, que representan, respectivamente, el 7,78% y el 6,67%.

Figura 5.7. *Gráfico de categoría de los establecimientos hoteleros de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En relación al número de habitaciones que poseen, dado que nuestra muestra está formada exclusivamente por Pymes, nos ha interesado distinguir únicamente entre "pequeñas" (menos de 100 habitaciones) y "medianas" (100 habitaciones o más)[12]. A partir de los datos de la muestra, y tal y como puede verse en la *Tabla 5.2* de la página 357, el 55,56% de las Pymes del sector hotelero tienen menos de 100 habitaciones, esto es, son "pequeñas", mientras que el 44,44% de las Pymes del sector hotelero tienen 100 habitaciones o más, es decir, son "medianas".

Para terminar, nos interesa comprobar si existe homogeneidad en cuanto a la antigüedad de las empresas de la muestra en las cuatro provincias gallegas, así como respecto a la forma societaria elegida. También nos parece necesario considerar la influencia de la pertenencia a una cadena o

[12] Hemos de reconocer que, distintos autores ofrecen clasificaciones diferentes a este respecto, pero hemos encontrado cierto consenso en ese límite de las 100 habitaciones, para separar las pequeñas de las medianas. Así, Rivas García (2011, p. 107) considera de pequeño tamaño los establecimientos de menos de 100 habitaciones, de tamaño intermedio los que tienen entre 100 y 300 habitaciones y de gran tamaño los que tienen más de 300 habitaciones, mientras que Navarro Ureña (2008, p. 12) considera que los establecimientos hoteleros se clasifican en: hoteles pequeños son los que tienen menos de 100 habitaciones; hoteles medianos, los que tienen entre 100 y 250 habitaciones y, hoteles grandes los que tienen más de 250 habitaciones.

grupo, a la hora de explicar su antigüedad, su categoría y su tamaño (medido en número de empleados, por una parte, y en número de habitaciones, por la otra).

La provincia de Lugo presenta el sector hotelero más envejecido, con un 66,67% de los hoteles con antigüedad de 19 años o más, le sigue Ourense con el 55,56% mientras que Pontevedra baja al 46,81% y A Coruña presenta el sector más rejuvenecido, con sólo un 44% de empresas "maduras".

Con respecto a la forma jurídica que presentan, se ha podido comprobar una cierta relación entre la antigüedad y la forma elegida, de manera que el 61,90% de Pymes "maduras" del sector hotelero son sociedades anónimas y el 75% de las "jóvenes" son comunidades de bienes. En cuanto a la forma societaria "sociedad limitada", las diferencias son menos acusadas: el 53,85% son "jóvenes" y el restante 46,15% son "maduras". En conclusión, vemos que ha habido un cambio significativo en la elección de forma societaria a lo largo del tiempo, en las Pymes que conforman la muestra.

Tabla 5.3. *Relación entre las variables descriptivas (provincia y forma jurídica) y la antigüedad*

Pymes del sector hotelero según provincia (%)			
	Pymes (≤ 18 años)	**Pymes (> 18 años)**	**Total**
A Coruña	56,00	44,00	100,00
Lugo	33,33	66,67	100,00
Ourense	44,44	55,56	100,00
Pontevedra	53,19	46,81	100,00
Pymes del sector hotelero según su forma jurídica (%)			
Sociedad Anónima	38,10	61,90	100,00
Sociedad Limitada	53,85	46,15	100,00
Comunidad de Bienes	75,00	25,00	100,00
Total	51,11	48,89	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En cuanto a la segunda cuestión, esto es, la influencia de la pertenencia a una cadena o grupo en las otras variables demográficas, hemos de indicar que, aunque el nivel de pertenecía es relativamente bajo en la muestra (26,67% que pertenecen, frente a 73,33% que no), la integración en cadenas es mayor entre las "jóvenes" (un 34,78% frente al 18,18% de empresas "maduras" integradas).

Con respecto a si formar parte de algún tipo de cadena es una variable que está relacionada de forma significativa con la categoría (número de estrellas) de las Pymes del sector hotelero, como ilustra la *Tabla 5.4*, de los datos obtenidos puede afirmarse que en efecto, la integración en cadenas es creciente cuanto mayor es la categoría. Así, en nuestra muestra, el 100% de las Pymes de una estrella no pertenece a ninguna cadena hotelera, al igual que el 88,24% de las de dos estrellas, y que el 71,88% y el 71,43% de las de tres y cuatro estrellas respectivamente. En cambio, el 83,33% de las Pymes de sector hotelero de cinco estrellas manifiestan que sí forman parte de algún tipo de cadena.

Formar parte de algún tipo de cadena es una variable que presenta una relación significativa con el tamaño de las empresas de la muestra, medido con el número de empleados. Así, la mayoría de las pequeñas (77,50% de las encuestadas con cincuenta empleados o menos) no forman parte de alguna cadena o grupo, mientras que el 60,00% de las empresas medianas (más de cincuenta) sí forman parte de algún tipo de cadena o grupo.

A partir de los datos de la muestra, y tal y como puede verse en la *Tabla 5.4,* el 92,00% de las Pymes del sector hotelero que tienen menos de 100 habitaciones indican no formar parte de algún tipo de cadena o grupo, mientras que el 50,00% de las Pymes del sector hotelero con 100 habitaciones o más, sí forman parte de alguna.

Por tanto existe, una relación significativa entre el número de habitaciones del establecimiento y su pertenencia a una cadena o grupo.

Tabla 5.4. *Relación entre las variables descriptivas (antigüedad, categoría, tamaño y número de habitaciones) y la pertenencia o no a una Cadena hotelera*

Pymes del sector hotelero forma parte de una cadena según antigüedad (%)			
	Sí	**No**	**Total**
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	34,78	65,22	100,00
Pymes maduras (> 18 años)	18,18	81,82	100,00
Pymes del sector hotelero forma parte de una cadena según categoría (%)			
De una estrella	0,0	100,00	100,00
De dos estrellas	11,76	88,24	100,00
De tres estrellas	28,13	71,88	100,00
De cuatro estrellas	28,57	71,43	100,00
De cinco estrellas	83,33	16,67	100,00
Pymes del sector hotelero forma parte de una cadena según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	22,50	77,50	100,00
Mediana (> 50 empleados)	60,00	40,00	100,00
Pymes del sector hotelero forma parte de una cadena según número de habitaciones (%)			
Tamaño pequeño (<100habitaciones)	8,00	92,00	100,00
Tamaño medianas (≥100habitaciones)	50,00	50,00	100,00
Total	26,67	73,33	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.1.2 Características demográficas de los profesionales encuestados

El objetivo del presente apartado se centra en analizar las principales características demográficas de los profesionales encuestados, para lo que hemos incluido en el cuestionario una serie de cuestiones sobre los ellos: el sexo de los directivos y/o gerentes de la empresa, su edad y el nivel de formación de dichos profesionales.

a) Sexo y edad de los directivos y/o gerentes

En primer lugar, y tal como se aprecia en la *Tabla 5.5*, analizando el total de los individuos de la muestra de las Pymes del sector hotelero, queda preponderante que la mayoría de quienes dirigen las Pymes son hombres. Así, un 78,89% de los encuestados son hombres y, sólo algunas Pymes del sector hotelero están dirigidas por mujeres (el 21,11% de la muestra).

Con respecto a la edad de los directivos y/o gerentes, se observa que en su mayoría se trata de personas comprendidas entre los 40 y los 55 años de edad (un 44,44%, de la muestra). A continuación, el grupo de edad más representativo está formado por personas de menos de 40 años de edad, con un 32,22%. Finalmente, un 23,33% de las Pymes del sector hotelero, están dirigidas

por directivos de más de 55 años de edad. Este hecho podría guardar alguna relación con el elevado porcentaje de Pymes "jóvenes", en la muestra, que se mencionó anteriormente.

Tabla 5.5. *Características demográficas de los profesionales encuestados*

Características	Dimensiones	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Sexo	Mujer	19	21,11
	Hombre	71	78,89
Intervalo de edad	Menos de 40 años	29	32,22
	40 a 55 años	40	44,44
	Más de 55 años	21	23,33
Total		90	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para terminar, vamos a comprobar si la edad del gerente presenta algún tipo de relación con tres características de las Pymes de la muestra: la provincia en que se ubican, el número de empleados que tienen y su antigüedad. Nos interesa ver hay homogeneidad o, por el contrario, pueden apreciarse diferencias significativas.

En relación a la provincia y la edad de los directivos y/o gerente, en la *Tabla 5.6* se muestra que en todas las provincias predomina el tramo "40 a 55 años", si bien, se aprecia alguna diferencia en el tramo de menos de 40 años entre Pontevedra y A Coruña (con el 34,04% y 36%, respectivamente) y las provincias de Lugo y Ourense (con 22,22% cada una).

Con respecto a la posible relación entre el tamaño (medido con el número de empleados) y la edad de los directivos, se observa que la mayoría de las pequeñas (entre 10 y 50 empleados), están dirigidas por personas de entre 40 y 55 años de edad, con un 46,25% de la muestra. En cambio, en las medianas empresas (más de 50 empleados) se aprecia una juventud mayor en sus dirigentes: el 40% está dirigido por personas de menos de 40 años y el 60% restante está repartido a partes iguales entre los de 40 a 55 y los de más de 55 años.

Finalmente, en la *Tabla 5.6* se relaciona la antigüedad de las Pymes y la edad de los directivos, observando que hay una relación significativa entre la edad de los directivos y la antigüedad de las Pymes del sector hotelero. De hecho el 50% de los directivos que están en Pymes "maduras", tienen una edad entre 40 y 55 años, mientras que sólo el 39,13% de los directivos de las Pymes "jóvenes", tienen estas edades. En cambio, en lo que respecta a los directivos que tienen

menos de 40 años de edad, la relación se invierte: son un 43,48% de los que están en Pymes "jóvenes" y sólo son un 20,45% de los que están en Pymes "maduras". Por último, a los directivos que tiene más de 55 años de edad están en el 29,55% de las Pymes "maduras" y en el 17,39% de las Pymes "jóvenes" del sector hotelero.

Tabla 5.6. *Edad del gerente según: provincia, tamaño y, antigüedad de las Pymes del sector hotelero*

Edad del gerente según provincia (%)				
	Menos de 40 años	**De 40 a 55 años**	**Más de 55 años**	**Total**
A Coruña	36,00	48,00	16,000	100,00
Lugo	22,22	77,78	0,00	100,00
Ourense	22,22	44,44	33,33	100,00
Pontevedra	34,04	36,17	29,79	100,00
Edad del gerente según tamaño (%)				
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	31,25	46,25	22,50	100,00
Mediana (> 50 empleados)	40,00	30,00	30,00	100,00
Edad del gerente según antigüedad (%)				
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	43,48	39,13	17,39	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	20,45	50,00	29,55	100,00
Total	32,22	44,44	23,33	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

b) Nivel de formación de los directivos y/o gerentes

Al analizar el nivel de estudios de los directivos y/o gerentes de las Pymes del sector hotelero, en la *Tabla 5.7.* El 50,0% de los encuestados indicaron cuentan con estudios universitarios de grado superior. El 31,11% de los encuestados manifestaron que tiene estudios universitarios de grado medio. En cambio, de la parte restante, que no tienen estudios universitarios sino que se han cualificado mediante la propia experiencia en el campo de actividad, el 13,33% de los encuestados han realizado el estudio de bachiller o tienen alguna especialización en el sector de turismo y, finalmente, el 5,56% tienen un nivel de estudios primarios o secundarios.

Tabla 5.7. *Estudios del gerente y/o directivos de las Pymes del sector hotelero*

Dimensiones	**Número de encuestados**	**Porcentaje de encuestados**
Estudios primarios/secundarios	5	5,56
Bachiller/formación profesional	12	13,33
Estudios universitarios de grado medio	28	31,11
Estudios universitarios de grado superior	45	50,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para finalizar, de forma análoga a la característica anterior, nos interesa comprobar si existe alguna diferencia en el nivel de formación de los directivos en función de la provincia, el tamaño y la antigüedad de la empresa. Para simplificar, hemos agrupado los distintos niveles de educación en dos: Universitario (sean de grado medio o superior) y No Universitario (sean primarios, secundarios, bachiller o formación profesional).

Como vamos a ver a continuación, existe una cierta preferencia por los directivos con formación universitaria en las cuatro provincias, sea cual sea el tamaño y la antigüedad de la empresa. Así, como ilustra la *Tabla 5.8*, de los datos obtenidos puede afirmarse que en efecto, el 89,36% de las Pymes de la provincia Pontevedra están dirigidas por directivos y/o gerentes con estudios universitarios, al igual que el 77,78% de las de la provincia de Ourense, y que el 73,0% y el 55,56% de las provincias de A Coruña y Lugo respectivamente.

En relación a tamaño de las Pymes del sector hotelero, se nos muestra que todas las empresas "medianas" de la muestra y el 78,75% de las "pequeñas", tienen directivos y/o gerentes con estudios universitarios. Consecuentemente, los gerentes y/o directivos con estudios no universitarios en el colectivo de las "pequeñas" es el 21,25%.

En cuanto a la relación entre la antigüedad de las empresas y el nivel de estudio de los directivos y/o gerentes, hemos de indicar que, sea cual sea su antigüedad, las Pymes de la muestra están mayoritariamente dirigidas por directivos y/o gerentes con estudios universitarios: el 86,96% de las Pymes "jóvenes" y el 75,0% de las Pymes "maduras".

Tabla 5.8. *Estudios del gerente según: provincia, tamaño y, antigüedad de las Pymes del sector hotelero*

	No universitario	Universitario	Total
Estudios del gerente según provincia (%)			
A Coruña	24,00	73,00	100,00
Lugo	44,44	55,56	100,00
Ourense	22,22	77,78	100,00
Pontevedra	10,64	89,36	100,00
Estudios del gerente según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	21,25	78,75	100,00
Mediana (> 50 empleados)	0,00	100,00	100,00
Estudios del gerente según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	13,04	86,96	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	25,00	75,00	100,00
Total	18,89	81,11	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.1.3 Los empleados de las Pymes del sector hotelero

Continuando con la descripción socio demográfica de las Pymes gallegas del sector hotelero, veremos, a continuación, la edad, la relación contractual y el sexo de sus empleados y trataremos de ver si hay alguna diferencia que pueda ser imputable a la provincia, el tamaño o la antigüedad de la empresa para la que trabajan.

Respecto a las edades de los empleados de las Pymes del sector hotelero, el promedio es de 39,19 años. Clasificando las edades en intervalos, según nos muestra la *Tabla 5.9*, el 57,78% tienen entre 35 y 40 años edad, el 30,00% tienen más de 40 años y sólo un 12,22% tienen menos de 35 años.

Tabla 5.9. *Los empleados de las Pymes del sector hotelero*

Dimensiones	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Menos de 35 años	11	12,22
De 35 a 40 años	52	57,78
Más de 40 años	27	30,00
Total	**90**	**100,00**

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para finalizar, vamos a comprobar si la edad de los empleados presenta algún tipo de relación con tres características de las Pymes de la muestra: la provincia en que se ubican, el número de empleados que tienen y su antigüedad. Nos interesa ver si hay homogeneidad o si, por el contrario, pueden apreciarse diferencias significativas.

Con respecto a la provincia, en la *Tabla 5.10* se muestra que la edad de los empleados que prevalece en todas las provincias está en el tramo "35 a 40 años". Así, se aprecia que los empleados en dicho tramo de edad, de las empresas de la muestra, son el 56,82% en la provincia de Pontevedra, el 55,56% en las provincias de Lugo y Ourense y el 52,22% en la provincia de A Coruña.

Con respecto, a la relación entre el tamaño, medido con el número de empleados, y la edad de los empleados, se observa que hay una relación significativa en nuestra muestra de Pymes del sector hotelero. De hecho, el 60% del personal de las empresas de tamaño "pequeño" (entre 10 y 50 empleados), está en el tramo de edad comprendido entre 35 y 40 años, tramo al que pertenece sólo el 40% del personal de las empresas de tamaño "mediano" (más de 50 empleados). Además, en las pequeñas hay un 13,75% del personal con menos de 35 años, y un 26,25% de más de 40, mientras que la totalidad del resto de la plantilla de las medianas (60%) tiene más de 40 años.

A continuación, en la misma *Tabla 5.10*, se relaciona la antigüedad de las Pymes y la edad de sus empleados, mostrando un nivel de empleados de menos de 35 años, similar en Pymes "maduras" y "jóvenes" (13,64% y 10,87%, respectivamente) y, en cambio, se aprecia un cierto envejecimiento de la plantilla de las empresas "maduras" frente a las "jóvenes" en los otros tramos de edad: 47,63% frente a 67, 39% de personal entre 35 y 40 años, y 38,64% frente a 21,74% de personas de más de 40 años.

Tabla 5.10. *Porcentaje medio de empleados según: provincia, tamaño y, antigüedad de las Pymes del sector hotelero*

Porcentaje medio de empleados según provincia (%)				
	Menos de 35 años	**De 35 a 40 años**	**Más de 40 años**	**Total**
A Coruña	12,04	52,17	32,00	100,00
Lugo	11,11	55,56	33,33	100,00
Ourense	0,00	55,56	44,44	100,00
Pontevedra	14,89	56,82	25,53	100,00
Porcentaje medio de empleados según tamaño (%)				
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	13,75	60,00	26,25	100,00
Mediana (> 50 empleados)	0,00	40,00	60,00	100,00
Porcentaje medio de empleados según antigüedad (%)				
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	10,87	67,39	21,74	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	13,64	47,73	38,64	100,00
Total	12,22	57,78	30,00	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En cuanto a la relación contractual, según nos muestra la *Tabla 5.11*, el promedio del total de empleados de la muestra con contrato estable, asciende al 75,11%, esto es, el porcentaje de empleados con contrato temporal es el 24,89%. Este dato es congruente con otros indicadores estadísticos que hemos calculado, así la "moda" entre las empresas de la muestra es de una temporalidad del 25%., y la media de las plantillas (media de la temporalidad presentada por cada una de las empresas) asciende al 27,63%.

Como medida adicional, que muestra la dispersión entre las empresas de la muestra, se presenta el % de empresas encuadrado en cada tramo de "temporalidad": de las 90 empresas encuestadas, 30 presentan un % de "temporales" superior al 30%, 43 de ellas están entre el 15 y el 30% y las 17 restantes tienen menos del 15%.

Tabla 5.11. *% de medio de empleados de las Pymes del sector hotelero según: fijos y temporales*

Características	% Fijos	% Temporal	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
% de empleados	Menos de 70%	Más de 30%	30	33,33%
	De 70% a 85%	De 15% al 30%	43	47,78%
	Más de 85%	Menos del 15%	17	18,89%
Media de plantilla fija por empresa	**72,37%**	**27,63%**		100%
Moda de plantilla fija por empresa	**75%**	**25%**		100%
Media del total de empleados de la Muestra	**75,11%**	**24,89%**		100%
Total empresas encuestadas			**90**	**100%**

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación, vamos a comprobar si el porcentaje de empleados fijos y, consecuentemente, el de temporales, presenta algún tipo de relación con las tres características seleccionadas en las Pymes de la muestra: la provincia, el tamaño y la antigüedad de la empresa. Nos interesa ver si hay homogeneidad o, por el contrario, pueden apreciarse diferencias significativas, para lo que hemos confeccionado la *Tabla 5.12*. Como se muestra en ella, clasificando los datos por provincia, resulta que Pontevedra presenta la tasa más alta de empleados temporales (27,27%), seguida por A Coruña (24,34%), Ourense (21,99% y, finalmente, Lugo la cual con un 19,44% presenta la tasa más baja.

También se aprecia una gran diferencia en función del tamaño: la temporalidad en las pequeñas asciende al 29,95%, frente al 22,41% en las medianas. Sin embargo, en cuanto a la antigüedad, no hay tanta diferencia entre las Pymes "maduras" (25,93%) y las "jóvenes" (24,12%).

Tabla 5.12. *% de empleados fijos y temporales de las Pymes del sector hotelero, según: Provincia, tamaño y, antigüedad*

% de empleados fijos y temporales de las Pymes del sector hotelero según provincia (%)			
	% de empleados fijos	**% de empleados temporales**	**Total**
A Coruña	75,66	24,34	100,00
Lugo	80,56	19,44	100,00
Ourense	78,01	21,99	100,00
Pontevedra	72,73	27,27	100,00
% de empleados fijos y temporales de las Pymes del sector hotelero según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50empleados)	70,05	29,95	100,00
Mediana (> 50 empleados)	77,59	22,1	100,00
% de empleados fijos y temporales de las Pymes del sector hotelero según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	75,88	24,12	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	74,07	25,93	100,00
Total	75,11	24,89	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En cuanto a la distribución por sexo de los empleados de las Pymes del sector hotelero que conforman la muestra, el promedio del total de empleados es del 53,90% de mujeres y el 46,10% de hombres, como se nos muestra en la *Tabla 5.13*. Así mismo, obtenemos una "moda" entre las empresas encuestas de 60% mujeres y 40% hombres (aunque si se promedian los porcentajes de las diferentes empresas encuestadas, sin ponderarlos, obtenemos una media de mujeres del 57,58% y de hombre del 42.42%).

Tabla 5.13. *% de promedio empleados mujeres en las Pymes del sector hotelero*

Características	**% Mujeres**	**% Hombres**	**Número de encuestados**	**Porcentaje de encuestados**
% de empleados	Menos de 50%	Más de 50%	15	16,67%
	De 50% a 65%	De 35% al 50%	56	62,22%
	Más de 65%	Menos del 35%	19	21,11%
Media de sexo por empresa	**57,58%**	**42,42%**		100%
Moda de sexo por empresa	**60%**	**40%**		100%
Media del total de empleados de la Muestra	**53,90%**	**46,10%**		100%
Total empresas encuestadas			**90**	**100%**

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para finalizar, de forma análoga a los apartados anteriores, vamos a comprobar si la distribución entre hombres y mujeres presenta algún tipo de variación cuando los datos se clasifican en función de las tres características seleccionadas, de las Pymes de la muestra: la provincia en que se ubican, el número de empleados que tienen y su antigüedad. Nos interesa ver si hay homogeneidad o, por el contrario, pueden apreciarse diferencias significativas.

Pues bien, la presencia femenina es semejante en las provincias de A Coruña (55,92%) y Pontevedra (55,07%), presentando valores más separados Lugo (64,92%) y Ourense (36,95%), aunque debemos recordar que el número de empresas de la muestra, correspondientes a estas provincias es mucho menor (9 en cada una de ellas).

Lo que sí se aprecia es una diferencia entre las pequeñas (58,44%) y las medianas (46,50%) e, igualmente, aunque en menor medida, en las "maduras" (57,19%) frente a las "jóvenes" (51,47%).

Tabla 5.14. *% empleados mujeres y hombres de las Pymes del sector hotelero, según: Provincia, tamaño y, antigüedad*

% de empleados mujeres y hombres de las Pymes del sector hotelero según provincia (%)			
	% de empleados mujeres	**% de empleados hombres**	**Total**
A Coruña	55,92	40,08	100,00
Lugo	64,92	35,08	100,00
Ourense	36,95	63,05	100,00
Pontevedra	55,07	44,93	100,00
% de empleados mujeres y hombres de las Pymes del sector hotelero según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50empleados)	58,44	41,56	100,00
Mediana (> 50 empleados)	46,50	53,50	100,00
% de empleados mujeres y hombres de las Pymes del sector hotelero según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	51,47	48,53	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	57,19	42,81	100,00
Total	53,90	46,10	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.1.4 Ventas anuales de las Pymes

Aunque en ya se vio parcialmente en el apartado 5.1.1 (características demográficas de las Pymes del sector hotelero), en la *Tabla 5.2*, de la página 357, y en la *Figura 5.3* de la página 359 (ambas referidas al % de las Pymes del sector hotelero, por tramo de volumen de ventas anuales), vamos, a continuación, a comprobar si existe alguna relación entre el volumen de ventas anuales y la provincia, el tamaño y la antigüedad de la empresa.

Con respecto al porcentaje de volumen ventas anuales, se aprecia una relación significativa entre el porcentaje de las Pymes del sector hotelero en cada tramo del volumen de ventas y la provincia en la que está ubicada. En la *Tabla 5.15* observamos que la mayoría de las Pymes de Pontevedra y A Coruña, realizan unas ventas anuales de menos de 2 millones de euros (con el

76,60% y 68,0%, respectivamente), mientras que en la provincia de Lugo predominan las de 2 a 5 millones de euros (55,56%) y en la de Ourense se presentan unos porcentajes más repartidos (44,44% son de menos de 2 millones y la misma cifra alcanzan las de 2 a 5 millones).

En cuanto a la relación entre el tamaño (medido con el número de empleados) y el porcentaje de volumen ventas anuales, como es lógico, las empresas grandes venden más que las pequeñas. La *Tabla 5.15* presenta los respectivos porcentajes: entre las pequeñas el 75,22 % venden menos de 2 millones; entre las medianas, el 50% venden de 2 a cinco millones de euros.

Finalmente, podemos ver que no hay grandes diferencias en las ventas anuales de las empresas "jóvenes" y las empresas "maduras". Así, en la *Tabla 5.15* se muestra que el 68,18% de las Pymes "maduras", y el 65,22% de las "jóvenes", tienen ventas menores de 2 millones de euros. También, tanto el 27,27% de las "maduras" como el 26,09% de las "jóvenes" están entre 2 y 5 millones de euros de ventas. Las mayores diferencias se aprecian en el tramo de ventas de más de 8 millones de euros, ya que, curiosamente, hay un porcentaje significativamente mayor en las "jóvenes" (8,70%) que en las "maduras" (4,44%), pero esto se debe a la ausencia en la muestra de empresas "jóvenes" en el tramo de 5 a 8 millones de euros. Así, si sumásemos ambos tramos nos encontraríamos con porcentajes muy similares: 8,70% frente a 8,99%.

Tabla 5.15. *% de las Pymes del sector hotelero, por tramo de volumen de ventas, según: Provincia, tamaño y, antigüedad*

Ventas anuales de las Pymes del sector hotelero según provincia (%)					
	Menos de 2 millones	**De 2 a 5 millones**	**De 5 a 8 millones**	**Más de 8 millones**	**Total**
A Coruña	68,00	24,00	4,00	4,00	100,00
Lugo	33,33	55,56	11,11	0,00	100,00
Ourense	44,44	44,44	0,000	11,11	100,00
Pontevedra	76,60	19,15	0,00	2,22	100,00
Ventas anuales de las Pymes del sector hotelero según tamaño (%)					
Pequeña (> 10 y ≤ 50empleados)	75,22	23,75	1,25	0,00	100,00
Mediana (> 50 empleados)	00,00	50,00	10,00	40,00	100,00
Ventas anuales de las Pymes del sector hotelero según antigüedad (%)					
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	65,22	26,09	0,00	8,70	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	68,18	27,27	4,55	4,44	100,00
Total	66,67	26,67	2,22	4,44	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.2 Análisis factorial exploratorio de los constructos del modelo

5.2.1 Análisis de fiabilidad y simplificación de las escalas de medición

Una vez recogida los datos de las encuestas, se consideró necesario analizar la validez y la fiabilidad de las distintas escalas utilizas en el instrumento. El análisis de la fiabilidad o consistencia interna permite comprobar en qué medida los indicadores que componen la escala están relacionadas entre sí y las medidas están libres de errores aleatorios. Si la relación es débil, las consecuencias efectuadas serán indeterminadas y probablemente incorrectas.

Comenzamos descartando la existencia de posibles sesgos. En primer lugar, sobre la base de la prueba de un factor único (Podsakoff y Organ, 1986), los resultados mostraron que un solo factor general no tuvo en cuenta la mayoría de la varianza en un factor de análisis exploratorio, lo que indica que la presencia de varianza común es poco probable que sea significativa. En segundo lugar, basándonos en el enfoque de (Podsakoff, MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, y Podsakoff, 2003), se analizó un nuevo modelo con todas las variables observadas, procediendo a la carga a uno de los factores, se reestimó el modelo, comprobando que los resultados eran inaceptables. Todos estos desarrollos pueden verse en el Anexo IX.

Para analizar la fiabilidad de las escalas de medida empleamos el coeficiente estadístico *alfa de Cronbach*[13]. Este coeficiente determina el grado de consistencia interna de una escala, mediante el cálculo de la media ponderada de las correlaciones de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Normalmente toma valores entre 0 y 1, excepto cuando en la escala hay ítems que miden lo opuesto al resto: en este caso aparecerán valores negativos. Cuanto más próximo a 1 esté el valor del *alfa de Cronbach*, mayor es la consistencia interna de los ítems de los indicadores en la escala evaluada, aunque no existe un consenso de este valor a partir del cual se pueda considerar que una escala es fiable. Como ya vimos en la *Tabla 4.17* de la página 345, construida

[13] La idea es que para medir una cualidad no directamente observable en una población de sujetos, se mide "n" variables que sí son observables de cada uno de los sujetos; se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. Pues bien, las "n" variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas. En ese contexto, el alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las "n" variables observadas.

con la aportación de diversos autores, unos valores razonables son: inferior a 0,50 nivel no aceptable, 0,50 a 0,60 nivel débil, 0,60 a 0,70 nivel cuestionable, 0,70 a 0,80 nivel bueno, superiores a 0,90 un nivel excelente.

Por otro lado, se utilizó el análisis Factorial de Componentes Principales con rotación *varimax*. Este procedimiento estadístico facilita el análisis y la obtención de un número reducido de factores que permita explicar la mayor parte de la variabilidad de las variables observadas. Concretamente, la aplicación de este método de componentes principales, permite comprobar si su utilización es realmente adecuada. En seguida, se realizó el análisis de "test de esfericidad de Bartlett" y el "test de adecuación de la media de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)". El primer test, determina la posibilidad de que la matriz de correlaciones (R) entre todas las variables sea una matriz unitaria. Este test se plantea para contrastar la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz de identidad, es decir, que todos los términos de la diagonal principal son unos y el resto son ceros. La hipótesis es rechazada cuando el valor de significancia del test es mayor de 0,05. Por otro lado, la hipótesis es aceptada cuando el valor de significancia del test es menor de 0,05. El segundo, "test de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO)", llamado también como "Medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin*", se basa en comparar los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si hay correlación entre las variables, dichos coeficientes se aproximan más a la unidad, indicando que existe una fuerte correlaciones entre las variables. Tal y como vimos en la *Tabla 4.18*, de la página 347, si el índice de KMO, se encuentra por debajo de 0,50 revelaría que la utilización del método de componentes principales no es aceptable y, también, un índice de KMO aceptable debería estar dentro del intervalo 0,70 y 1.

Finalmente, para una interpretación adecuada de los factores, se han empleado las técnicas de rotación *varimax* sobre los primeros resultados, consiguiendo incrementar la correlación de cada factor con las variables con las que más estaban relacionados y menos con los restantes. A este respecto, muchos ítems tienen altas cargas en distintos factores, por lo que éstos podían no ser independientes uno de otros. Por lo tanto, al realizar la rotación ortogonal, determina factores correlacionados. El resultado es una matriz factorial larga y fácil de interpretar. Cuando se extrajeron los ítems con cargas factoriales altas, algunos factores se convirtieron en insignificantes porque tenían correlaciones cercanas a cero con los ítems permanentes. A continuación,

procedemos a explicar los resultados del análisis factorial de correlaciones centrados en cada uno de las variables del estudio.

5.2.2 Factores relevantes del entorno intra-empresa

5.2.2.1 Análisis descriptivo

En este apartado procedemos a realizar diversos análisis de naturaleza descriptiva y univariante; se han estudiado diversos aspectos relacionado con la dirección de la empresa y, más concretamente, con el encaje del área de operaciones de las Pymes del sector hotelero, persiguiendo determinar los factores que estas Pymes consideran más importantes para su desarrollo y éxito competitivo.

Dentro de este contexto, en este epígrafe nos referiremos a los siguientes aspectos: planeamiento estratégico, resultado de las puntuaciones de acciones de marketing y comercialización, resultado de las puntuaciones de fuentes de uso de financiamiento y, finalmente, proceso de recursos humanos.

a) Planeamiento estratégico en las Pymes

En este apartado nos interesa averiguar en qué medida las Pymes gallegas del sector hotelero realizan un proceso de planeamiento estratégico más o menos formalizado, esto es, en qué medida fijan objetivos y metas, formulan políticas internas como guía de las decisiones que toman y trazan planes de acción y programas de seguimiento, para asegurar que los objetivos se alcanzan y las políticas se respetan.

También nos interesa ver cuál es el horizonte temporal para el que se formulan los planes y cómo repercute el proceso de planificación, si es que existe, en los distintos departamentos y, en particular, en el de operaciones.

Con referente al planeamiento estratégico formal que realizan las Pymes del sector hotelero, como se observa en la *Tabla 5.16*, el 56,67% de las empresas indicaron que sí lo realizan, frente a un 43,33% que declaran no realizarlo[14].

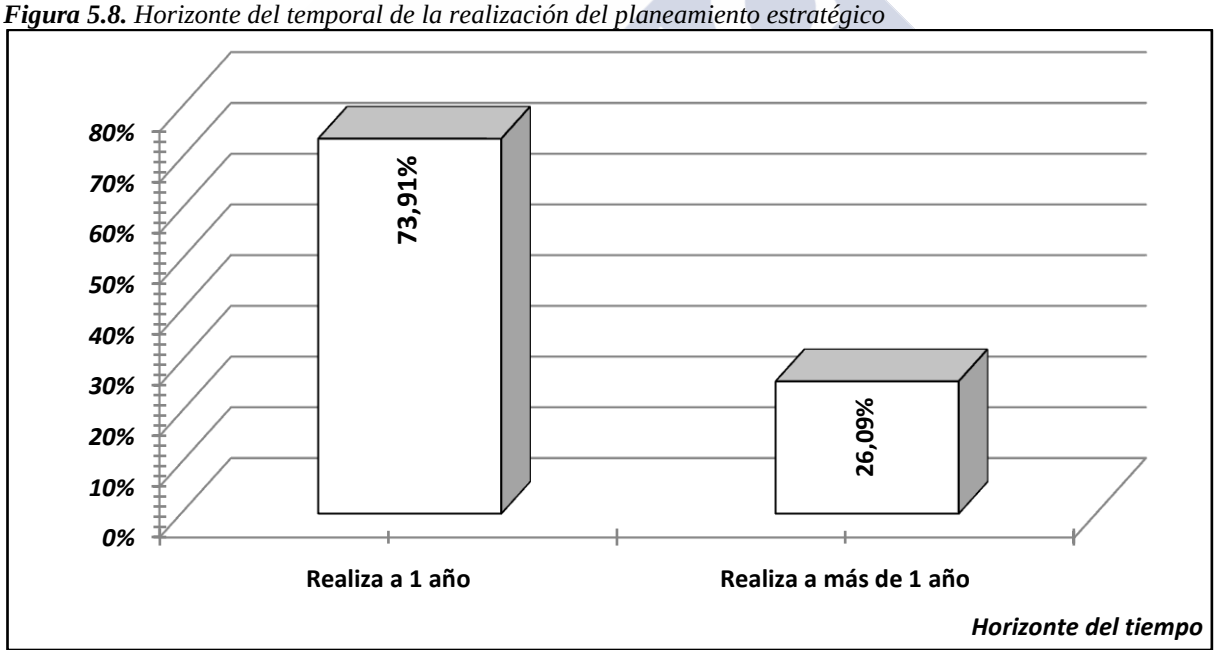
Tabla 5.16. *Planeamiento estratégico formal*

Características	Dimensiones	Número de encuestados	Porcentaje de encuestados
Planeamiento estratégico formal	No realiza	39	43,33
	Si realiza	51	56,67
	Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Con respecto al horizonte temporal del planeamiento estratégico formal que es realizado por las Pymes del sector hotelero, como se muestra en la *Figura 5.8*, la mayoría de las Pymes del sector hotelero indicaron específicamente, el 73,91% de las empresas indicaron que lo realizan a un año y sólo el 26,097% lo realizan para más de 1 año.

Figura 5.8. *Horizonte del temporal de la realización del planeamiento estratégico*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

[14] Estas cifras, en principio y sin ahondar en la calidad del planeamiento realizado, desmentirían el aserto de Llopis, profesor de dirección estratégica del IESE que en una entrevista, indicó "hoy en día la planificación ha muerto" (Llopis, 2012, p. 18), ahora bien, la declaración de las empresas respecto al plazo al que lo hacen (que veremos a continuación), parece indicar que, respecto a las Pymes del sector hotelero, no anda muy desencaminado.

A continuación, vamos a comprobar si "realizar planeamiento estratégico", presenta algún tipo de relación con tres características de las Pymes de la muestra: la provincia en que se ubican, el número de empleados que tienen y su antigüedad. Nos interesa ver si hay homogeneidad o, por el contrario, pueden apreciarse diferencias significativas.

Con respecto al planeamiento estratégico formal realizado por las Pymes del sector hotelero, como se muestra en la *Tabla 5.17*, la mayoría de las Pymes del sector hotelero declaran realizar un planeamiento formal, en las provincias de Lugo (77,78%) Pontevedra (57,45%) y A Coruña (56%), mientras que no es así en Ourense (33,33%).

En cuanto al tamaño de las Pymes del sector hotelero y la existencia, o no, de planeamiento estratégico, se aprecia que el porcentaje de empresas medianas que planifican (80%), es sensiblemente mayor que el porcentaje de empresas pequeñas que lo hacen (53,75%).

Finalmente, en lo que se refiere a la antigüedad de las empresas, el porcentaje de las que planifican es ligeramente mayor en las "jóvenes" (60,87% frente a 52,27%).

Tabla 5.17. *Planeamiento estratégico formal según: provincia, tamaño y, antigüedad*

Planeamiento estratégico formal según provincia (%)			
	No realiza	**Si realiza**	**Total**
A Coruña	44,00	56,00	100,00
Lugo	22,22	77,78	100,00
Ourense	66,67	33,33	100,00
Pontevedra	42,55	57,45	100,00
Planeamiento estratégico formal según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	46,25	53,75	100,00
Mediana (> 50 empleados)	20,00	80,00	100,00
Planeamiento estratégico formal según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	39,13	60,87	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	47,73	52,27	100,00
Total	43,33	56,67	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por otro lado, también se han analizado los principales departamentos de las Pymes del sector hotelero, siguiendo la clasificación aportada por Corral Mestas (2006, pp. 32–37), quien propuso los seis departamentos (tres de ellos en operaciones), que hemos tomado en cuentan para la tabulación y la codificación de esta variable. En su totalidad, las Pymes del sector hotelero tienen o

cuentan con el departamento de alojamiento (reservas, recepción, consejería, pisos y negocios). El 50,00% de las Pymes del sector cuentan con el departamento de alimentos y bebidas y, a diferencia de otras Pymes, cuentan con economato y bodega, cocina, restaurante, bares, servicio de habitaciones, y banquetes. Así mismo, indicaron que el 50% de las Pymes de la muestra cuentan con un departamento financiero que comprende administración y contabilidad. Los demás departamentos tienen una presencia mucho menor en la muestra.

En este sentido, como se puede apreciar en la *Tabla 5.18*, respecto a la realización de un plan para cada departamento de las Pymes del sector hotelero, que el mayor porcentaje de las Pymes del sector hotelero revelaron que no realizan un plan a nivel de departamento: el 98,89% de las empresas indicaron no hacerlo para el departamento de recursos humanos, el 88,89% de las Pymes no lo hacen para el departamento de mantenimiento y servicios generales y el 74,44% no lo hacen en los departamentos de alojamiento y financiero. Por tanto, leyendo los datos en sentido contrario, es de destacar que el 25,56% declaran realizar el planeamiento tanto en el departamento de "alojamiento" como en el departamento de "finanzas".

En cuanto al horizonte temporal de estos planes, la mayoría de las Pymes del sector hotelero no contestaron a esta pregunta por departamento, y de las pocas que contestaron, menos aún declararon hacerlo para más de un año. Así, de los dos departamentos destacados (alojamiento y finanzas), sólo un 26,09% y un 22,22% declararon realizarlo con un horizonte temporal superior a un año, aduciendo, generalmente, que conviven con tiempos cambiantes en el mercado.

Tabla 5.18. *Principales departamentos en las Pymes del sector hotelero*

Departamentos:	Funciones y tareas principales	Cuentan con el departamento (%)		Realiza el plan (%)		Horizonte del temporal (%)	
		No	Si	No	Si	Menos de 1 año	Más de 1 año
Operaciones (1)	de alojamiento (reservas, recepción, consejería, pisos y negocios)	0,00	100	74,44	25,56	73,91	26,09
Operaciones (2)	alimentos y bebidas - *food & beverage* (economato y bodega, cocina, restaurantes, bares, servicios de habitaciones, y banquetes)	50,00	50,00	76,67	23,33	85,71	14,29
Operaciones (3)	mantenimiento y servicios generales (seguridad, mantenimiento, y servicios generales)	82,22	17,78	88,89	11,11	78,57	21,43
Marketing	comercial (ventas, promoción y relaciones púbicas)	86,67	13,33	87,78	12,22	81,82	18,18
Finanzas	financiero (administración, y de contabilidad)	50,00	50,00	74,44	25,56	77,78	22,22
Recursos Humanos	recursos humanos (selección, contratación y formación del personal)	97,78	2,22	98,89	1,11	83,33	16,67

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

b) Acciones de marketing y comercialización

Se analiza aquí la importancia dada por las empresas a distintas acciones de marketing (que se corresponden con los diferentes ítems del cuestionario), presentando la puntuación promedio otorgada a tal importancia, así como la dispersión (medida con la desviación típica) de las valoraciones efectuadas por las empresas de la muestra.

De los datos obtenidos, mostrados en la *Tabla 5. 19*, destacamos los resultados siguientes:

- Todos los ítems han alcanzado puntuaciones superiores a 3, lo que refleja el interés existente en las empresas de la muestra por todos los aspectos relacionados con el marketing y la relación con los clientes.
- De las acciones de marketing y comercialización presentadas en el cuestionario, las empresas otorgan la máxima importancia al producto ofertado, así el ítem denominado "procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes" obtiene una puntuación de 4,33 sobre 5, con una desviación típica de sólo 0,687 y un valor mínimo puntuado de 3.
- En segundo lugar, las Pymes gallegas del sector hotelero le dan importancia a competir en precio, de forma que el ítem "compite en los precios con otras empresas", alcanza 4,09 puntos en promedio, con una desviación típica de sólo 0,882.

- Le sigue en importancia el ítem "procura innovar en técnicas y métodos de marketing" (3,58), lo que parece indicar que las empresas aprecian la importancia de los cambios que en este ámbito están teniendo lugar, aunque, paradójicamente, le dan una importancia menor al desarrollo de relaciones con los distintos agentes sociales (3,39).

- Finalmente, la menor puntación, entre las acciones de marketing y comercialización, se la dan simultáneamente a la promoción y a los estudios de mercado. Así los ítems "se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector" y "realiza estudios de mercado" obtienen ambas 3,22 puntos, con unas desviaciones típicas de 1,225 y 1,178, respectivamente.

Tabla 5. 19. *Importancia media en las acciones de marketing y comercialización (escala 1- 5)*

Ítems	Media	Desv.típ.	Min.	Max.
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	4,33	0,687	3	5
Compite en los precios con otras empresas	4,09	0,882	1	5
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	3,58	1,027	1	5
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	3,39	1,013	1	5
Realiza estudios de mercado	3,22	1,178	1	5
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	3,22	1,225	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Antes de terminar con este apartado, nos interesó comprobar si había diferencias en la valoración que pudieran estar relacionadas con el tamaño de la empresa encuestada. La información obtenida a este respecto, se detalla en la *Tabla 5.20*, la cual muestra una gran diferencia entre las empresas pequeñas y medianas de la muestra. Y es que, aunque ambos tipos de empresas le dan la mayor importancia a adaptar la oferta a las necesidades de los clientes, las medianas ponen en segundo lugar en orden de importancia al precio y a la promoción (ambas con la misma puntuación de 3,80); en cambio las pequeñas sitúan en segundo lugar el precio (4,13) y relegan la promoción al último lugar con sólo 3,15 puntos. En los demás ítems no se aprecian diferencias acusadas.

Tabla 5.20. *Importancia media de las Pymes del sector hotelero en las acciones de marketing y comercialización*

Ítems	Pequeña		Mediana	
	Media	Desv.típ.	Media	Desv.típ.
Realiza estudios de mercado	3,20	1,152	3,40	1,430
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	4,36	0,680	4,10	0,738
Compite en los precios con otras empresas	4,13	0,891	3,80	0,789
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	3,37	1,023	3,50	0,972
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	3,58	1,016	3,60	1,174
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	3,15	1,213	3,80	1,229

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

c) Alternativas de financiamiento

La *Tabla 5.21*, recoge las puntuaciones medias de la importancia que las empresas de la muestra atribuyen a las distintas alternativas de financiamientos, planteadas en el cuestionario, los valores máximos y mínimos y la desviación típica para cada ítem.

El análisis de los datos en la tabla determina los siguientes resultados:

- Como primer dato, el valor máximo alcanzado corresponde a "la empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito" con un 3,18 puntos y el valor mínimo es el "aumento del plazo en los pagos con pagarés" con un 2,32 puntos; por lo tanto el margen de valores medios es de 0,86 puntos.

- Las fuentes de financiamiento que las Pymes del sector hotelero dan como siguiente prioridad son el "financiamiento bancario a largo plazo" y los "recursos propios y aportación de los socios". Es decir, los directivos y/o gerentes de las Pymes del sector hotelero, ven que una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses y las tasas, si no también es necesario que tomen en cuenta el plazo de exigibilidad, para un mejor flujo en las operaciones del negocio.

- Finalmente, los valores con menos puntuaciones corresponden, en orden de importancia creciente, al "aumento del plazo en los pagos con pagarés" (2,32), al "financiamiento bancario a corto plazo" (2,44) y al "aplazamiento del pago a proveedores" (2,51).

Tabla 5.21. *Importancia media en las fuentes de uso de financiamiento (escala 1- 5)*

Ítems	Media	Desv.típ.	Min.	Max.
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	3,18	1,411	1	5
Aplazamiento del pago a proveedores	2,51	1,300	1	5
Aumento del plazo en los pagos con pagarés	2,32	1,279	1	5
Financiamiento bancario a largo plazo	2,83	1,238	1	5
Recursos propios y aportación de los socios	2,81	1,226	1	5
Financiamiento bancario a corto plazo	2,44	1,181	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Ahora bien, cuando separamos los datos correspondientes a las empresas "pequeñas" y a las "medianas", encontramos grandes diferencias. En primer lugar, tal como se muestra en la *Tabla 5.22*, mientras las pequeñas empresas de la muestra declaran tener múltiples alternativas para obtener crédito (3,24), las medianas dan a este ítem mucha menos valoración (sólo 2,70). También, "el aumento de plazo en los pagos con pagarés" es el menos usado en las pequeñas mientras que las medianas declaran que es el que más usan (3,30). Y, además, el ítem "recursos propios y aportación de los socios" es el más usado por las pequeñas (2,85) y el menos usado por las medianas (2,50).

Respecto a las demás alternativas, el orden en que se usan también es diferente. Así, en las pequeñas, las preferencias en el uso siguen el siguiente orden: "financiamiento bancario a largo plazo", "aplazamiento del pago a proveedores" y "financiamiento bancario a corto plazo", mientras que para las medianas el orden es "financiamiento bancario a largo plazo", "financiamiento bancario a corto plazo" y "aplazamiento del pago a proveedores".

Tabla 5.22. *Importancia media de las Pymes del sector hotelero sobre fuentes de uso de financiamiento*

Ítems	Pequeña		Mediana	
	Media	Desv.típ.	Media	Desv.típ.
Aplazamiento del pago a proveedores	2,46	1,282	2,90	1,449
Aumento del plazo en los pagos con pagarés	2,20	1,184	3,30	1,636
Financiamiento bancario a corto plazo	2,38	1,140	3,00	1,414
Financiamiento bancario a largo plazo	2,78	1,242	3,30	1,160
Recursos propios y aportación de los socios	2,85	1,223	2,50	1,269
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	3,24	1,398	2,70	1,494

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

d) Gestión de recursos humanos

En este apartado se trata de describir en qué medida las empresas de la muestra realizan internamente algunas actividades seleccionadas de la gestión de recursos humanos, así como la importancia que otorgan al factor humano y al trabajo en equipo.

Tal y como pudimos ver en la *Tabla 5.18* de la página 381, sólo un 2,22% de las Pymes del sector hotelero que conforman la muestra, declara tener un departamento especializado para la gestión de recursos humanos. Pese a ello, partimos de la idea de que las principales actividades que conforman el proceso de recursos humanos en la empresa, necesariamente deben ser abordadas interna o externamente, y así lo confirma la *Tabla 5.23*, en la que puede verse el porcentaje de empresas que declaran realizar algunas de ellas. Así, estamos adoptando como indicador de la importancia que se da a cada una de las actividades seleccionadas, el número de empresas que declaran realizarla habitualmente. En primer lugar, está el reclutamiento y selección (77,78%), lo que concuerda con la importancia que le dan diversos autores[15]. La motivación y la formación también están presentes en el 73,33% de las empresas. Aparentemente, las Pymes del sector hotelero que conforman la muestra, no otorgan la misma importancia al desarrollo de su personal. Así sólo el 47,78% de ellas declara tener planes de crecimiento y promoción del personal. En todo caso queda patente la importancia que dan al elemento humano y al trabajo en equipo, pues así lo indican el 96,67% de las empresas de la muestra.

Tabla 5.23. *Porcentaje de Pymes que realizan las siguientes actividades de la gestión de recursos humanos*

Ítems	%
Reclutamiento y selección de personal	77,78
Motivación a los empleados y valoración del rendimiento	73,33
Formación /capacitación del personal	73,33
Planes para el crecimiento y promoción del personal	47,78
Valoración del trabajo en equipo en la empresa	96,67

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

[15] Por ejemplo Casanueva Rocha, (2010, p. 390) indica que "el proceso de reclutamiento y selección del personal y el mismo proceso en su conjunto tienen una importancia fundamental para el desarrollo de las actividades de las organizaciones".

Para finalizar, vamos a comprobar si respecto a tres características demográficas de las Pymes de la muestra, se observan diferencias respecto al grado en que se atienden las actividades de gestión de recursos humanos seleccionadas (reclutamiento y selección de personal; motivación a los empleados y valoración del rendimiento; formación/capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; y fomento del trabajo en equipo). Esto es, si los datos clasificados en función de la provincia en que se ubican, el número de empleados que tienen o su antigüedad, presentan homogeneidad o, por el contrario, pueden apreciarse diferencias significativas.

En la *Tabla 5.24*, se observa que las Pymes del sector hotelero de Ourense declaran realizar la actividad de reclutamiento y selección en menor medida que en las demás provincias (56,56% frente a Lugo con (88,89%), A Coruña (84,00%) y Pontevedra (76,60%), aunque este dato tiene un valor relativo (igual que el de Lugo), porque puede ser debido a que el número de empresas de la muestra, en estas provincia, es pequeño (9 unidades en cada una).

En segundo lugar, puede apreciarse que, sea cual sea su tamaño, la mayoría de las empresas ejercen esta actividad (el 80% de las medianas y el 77,50% de las pequeñas).

Finalmente, el porcentaje en que se ejerce en las Pymes "jóvenes" de la muestra (84,78%), es sensiblemente mayor que en las Pymes "maduras" (70,45%).

En consecuencia, concluimos que no existen diferencias importantes en el grado en que se ejerce la actividad "selección y reclutamiento" respecto de la provincia (salvo el caso de Ourense, como ya fue dicho) y tampoco en respecto a su tamaño, pero que sí se aprecian diferencias significativas respecto a la antigüedad de la empresa.

Tabla 5.24. *Reclutamiento y selección de personal según: provincia, tamaño y, antigüedad*

Reclutamiento y selección de personal según provincia (%)			
	No	**Si**	**Total**
A Coruña	16,00	84,00	100,00
Lugo	11,11	88,89	100,00
Ourense	44,44	56,56	100,00
Pontevedra	23,40	76,60	100,00
Reclutamiento y selección de personal según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	22,50	77,50	100,00
Mediana (> 50 empleados)	20,00	80,00	100,00
Reclutamiento y selección de personal según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	15,22	84,78	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	29,55	70,45	100,00
Total	22,22	77,78	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Respecto a la medida en que se tiene en cuenta la motivación y valoración del rendimiento del personal, según se muestra en la *Tabla 5.25*, se aprecia:

- Una gran diferencia entre las Pymes del sector hotelero de la provincia de A Coruña (84%) y las de Pontevedra (68,09%) mientras las de Ourense y Lugo (como ya fue dicho, con solo 9 empresas cada una) se situaron en 77,78% y 66,67% respectivamente.
- Una diferencia a favor de las medianas (80%) frente a las pequeñas (72,50%) , y
- Una diferencia algo menor, entre las "jóvenes" (76.09%) y las "maduras" (70,45%).

Tabla 5.25. *Motivación a los empleados y valoración del rendimiento según: provincia, tamaño y, antigüedad*

Motivación a los empleados y valoración del rendimiento según provincia (%)			
	No	**Si**	**Total**
A Coruña	16,00	84,00	100,00
Lugo	33,33	66,67	100,00
Ourense	22,22	77,78	100,00
Pontevedra	31,91	68,09	100,00
Motivación a los empleados y valoración del rendimiento según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	27,50	72,50	100,00
Mediana (> 50 empleados)	20,00	80,00	100,00
Motivación a los empleados y valoración del rendimiento según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	23,91	76,09	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	29,55	70,45	100,00
Total	26,67	73,33	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la *Tabla 5.26*, se observa un comportamiento completamente análogo al caso de la "motivación y valoración del rendimiento" para el caso de la "formación/capacitación del personal" en las Pymes del sector hotelero que conforman la muestra:

- Una gran diferencia entre las Pymes del sector hotelero de la provincia de A Coruña (84%) y las de Pontevedra (72,34%) mientras las de Ourense y Lugo se sitúan en 44,44% y 88,89% respectivamente.
- Una diferencia, aún mayor, a favor de las medianas (90%) frente a las pequeñas (71,25%) , y
- Una diferencia también, entre las "jóvenes" (78,26%) y las "maduras" (68,18%).

Tabla 5.26. *Formación /capacitación del personal según: provincia, tamaño y, antigüedad*

Formación/capacitación del personal según provincia (%)			
	No	**Si**	**Total**
A Coruña	20,00	84,00	100,00
Lugo	11,11	88,89	100,00
Ourense	56,56	44,44	100,00
Pontevedra	27,66	72,34	100,00
Formación/capacitación del personal según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	28,75	71,25	100,00
Mediana (> 50 empleados)	10,00	90,00	100,00
Formación/capacitación del personal según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	21,74	78,26	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	31,82	68,18	100,00
Total	26,67	73,33	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En lo relativo a la existencia de planes para el crecimiento y promoción del personal, es menor en las Pymes del sector hotelero de A Coruña (40%) que en las de Pontevedra (48,94%), mientras que en las de Ourense y Lugo presentan valores extremos (22,22% y 88,89%, respectivamente). En las otras dos dimensiones, se aprecian diferencias análogas a las de las acciones anteriores: mayor presencia en las medianas (60% frente a 46,25%) y en las "jóvenes" (52,17% frente a 43,18%).

Tabla 5.27. *Planes para el crecimiento y promoción del personal según: provincia, tamaño y, antigüedad*

Planes para el crecimiento y promoción del personal según provincia (%)			
	No	**Si**	**Total**
A Coruña	60,00	40,00	100,00
Lugo	11,11	88,89	100,00
Ourense	77,78	22,22	100,00
Pontevedra	51,06	48,94	100,00
Planes para el crecimiento y promoción del personal según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	53,75	46,25	100,00
Mediana (> 50 empleados)	40,00	60,00	100,00
Planes para el crecimiento y promoción del personal según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	47,83	52,17	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	56,82	43,18	100,00
Total	52,22	47,78	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para finalizar, en la *Tabla 5.28*, se pone de manifiesto que la mayoría de las Pymes del sector hotelero, valoran el trabajo en equipo para cumplir las tareas encomendadas, como medio para lograr la integración en la organización y el desempeño de las tareas de manera eficaz y eficiente, cara al logro de los objetivos. Como puede verse en la *Tabla 5.28*, no se han apreciado grandes diferencias achacables a la provincia, el tamaño o la antigüedad de la empresa.

Tabla 5.28. *En la empresa se trabaja en equipo según: provincia, tamaño y, antigüedad*

La empresa se trabaja en equipo según provincia (%)			
	No	**Si**	**Total**
A Coruña	4,00	96,00	100,00
Lugo	0,00	100,00	100,00
Ourense	11,11	88,89	100,00
Pontevedra	2,13	97,87	100,00
La empresa se trabaja en equipo según tamaño (%)			
Pequeña (> 10 y ≤ 50 empleados)	3,75	96,25	100,00
Mediana (> 50 empleados)	0,00	100,00	100,00
La empresa se trabaja en equipo según antigüedad (%)			
Pymes jóvenes (≤ 18 años)	2,17	97,83	100,00
Pymes maduros (> 18 años)	4,55	95,45	100,00
Total	3,33	96,67	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.2.2.2 Análisis factorial

Esta variable recoge las acciones de marketing y comercialización, las fuentes utilizadas para la financiación y el proceso de recursos humanos. En la tabla siguiente, se muestra la fiabilidad de las escalas contempladas, expresada mediante el *alfa de Cronbach*. De acuerdo con dicho indicador, el bloque que se integra en esta dimensión está cerca, aunque por debajo, de un nivel de aceptable.

Dentro de este bloque, "acciones de marketing y comercialización" llega a tener una correlación interna a un nivel aceptable, pues los valores del coeficiente *alfa de Cronbach* son superiores a 0,709. No ocurre lo mismo con la variable "fuentes de uso de financiamiento" que alcanza un nivel bastante débil de fiabilidad (de hecho, muy por debajo del 0,60). Antes de tomar una decisión definitiva se optó por realizar el análisis "escala si se elimina el elemento", si bien éste se verifica los coeficientes de correlación de cada una de los ítems y se analiza si la fiabilidad, según el *alfa de Cronbach*, aumenta o disminuye. Si disminuye dicho coeficiente no se toma en consideración la eliminación del elemento del cuestionario. Finalmente, en cuanto a la variable "proceso de recursos humanos", que no es una variable escalar, alcanza el valor más bajo de todos y solamente se consideró para el análisis de nivel de confiabilidad.

Tabla 5.29. *Nivel de fiabilidad de las escalas utilizadas para la medición del entorno intra-empresa*

Dimensiones y constructos	Ítems		*Alfa de Cronbach*
Intra-empresa del área de operaciones		Acciones de marketing y comercialización, Fuentes de uso de financiamiento Proceso de recursos humanos	0,689
Acciones de marketing y comercialización	MKT1	Realiza estudios de mercado	0,709
	MKT2	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	
	MKT3	Compite en los precios con otras empresas	
	MKT4	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	
	MKT5	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	
	MKT6	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	
Fuentes de uso de financiamiento	FINA1	Aplazamiento del pago a proveedores	0,502
	FINA2	Aumento del plazo en los pagos con pagarés	
	FINA3	Financiamiento bancario a corto plazo	
	FINA4	Financiamiento bancario a largo plazo	
	FINA5	Recursos propios y aportación de los socios	
	FINA6	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	
Proceso de recursos humanos	RRHH1	Reclutamiento y selección de personal	0,491
	RRHH2	Motivación a los empleados y valoración del rendimiento	
	RRHH3	Formación /capacitación del personal	
	RRHH4	Planes para el crecimiento y promoción del personal	
	RRHH5	En la empresa se trabaja en equipo	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Se realizó un primer análisis factorial exploratorio, de componentes principales con rotación *varimax*, con criterio a priori de dos factores. De esta manera, en la matriz de correlación con el contraste de Barlett (medida de adecuación muestral), que la variable FINA5 "recursos propios y aportación de los socios", perteneciente al factor segundo, tiene el valor de 0,243 de medida de adecuación muestral de correlaciones parciales. Este valor cae en el rango de no aceptable (por ser inferior a 0,50, como ya fue dicho). Por ese motivo y por la incongruencia con este análisis, se decidió eliminar este ítem de los análisis posteriores.

De igual manera, se realizó un nuevo análisis factorial exploratorio con la eliminación del ítem (FINA5), en esta ocasión se tomaron en consideración 11 ítems. Al analizar una vez más la matriz de correlación parciales del contraste de la variable "aumento del plazo en los pagos con pagarés" (FINA2), obtiene un valor de correlación de 0,519. Este valor presenta una aceptabilidad para el análisis muy en el límite, por lo que también se propone su eliminación. Posteriormente, se efectuó un nuevo análisis factorial exploratorio con 10 ítems, y se vuelve a obtener una correlación parcial muy por debajo de los criterios de análisis, es el caso de la variable "aplazamiento del pago a proveedores" (FINA1) obteniendo un valor de 0,464. Por lo tanto, se decidió eliminar este ítem de los análisis posteriores.

Finalmente, se realizó un nuevo análisis factorial exploratorio sobre el conjunto de los 9 ítems restantes, una vez quitados los tres factores "recursos propios y aportación de los socios" (FINA5), "aumento del plazo en los pagos con pagares" (FINA2) y "aplazamiento del pago a proveedores".

El resultado del análisis Factorial de Componentes Principales con rotación *varimax* se muestra en la *Tabla 5.30*. En ella se ordenan los distintos ítems, agrupados con criterio a priori de dos factores (Factor "1 A": "Acciones de marketing y comercialización" y Factor "2 A": "Uso de fuentes de financiamiento"), que, en conjunto, explican el 48,477% de la total de la varianza y cuentan todos ellos con unos autovalores superiores a la unidad.

Tabla 5.30. *Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden del entorno intra-empresa*

Factores		***variables***	***Comunalidad***	***Factor 1***	***Factor 2***	***Alfa de Cronbach***
FACTOR 1A: Acciones de marketing y comercialización	MKT5	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	*0,589*	***0,749***	*0,167*	***0,712***
	FIN6	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	*0,490*	***0,700***	*0,025*	
	MKT6	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	*0,459*	***0,648***	*0,197*	
	MKT3	Compite en los precios con otras empresas	*0,409*	***0,628***	*0,120*	
	MKT4	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	*0,362*	***0,594***	*0,096*	
FACTOR 2A: Uso de fuentes de financiamiento	FIN4	Financiamiento bancario a largo plazo	*0,724*	*-0,123*	***0,842***	***0,598***
	FIN3	Financiamiento bancario a corto plazo	*0,516*	*0,186*	***0,694***	
	MKT1	Realiza estudios de mercado	*0,432*	*0,346*	***0,559***	
	MKT2	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	*0,382*	*0,436*	***0,438***	
Auto valor del factor				***3,085***	***1,277***	
Porcentaje parcial de varianza explicada				***34,283***	***14,194***	
Porcentaje total de varianza explicada				**48,477**		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ***KMO : 0,712*** ***Prueba de esfericidad de Bartlett : 163,005*** ***Nivel de significación : 0.000***						
Alfa de Cronbach sobre la escala total						***0,740***

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

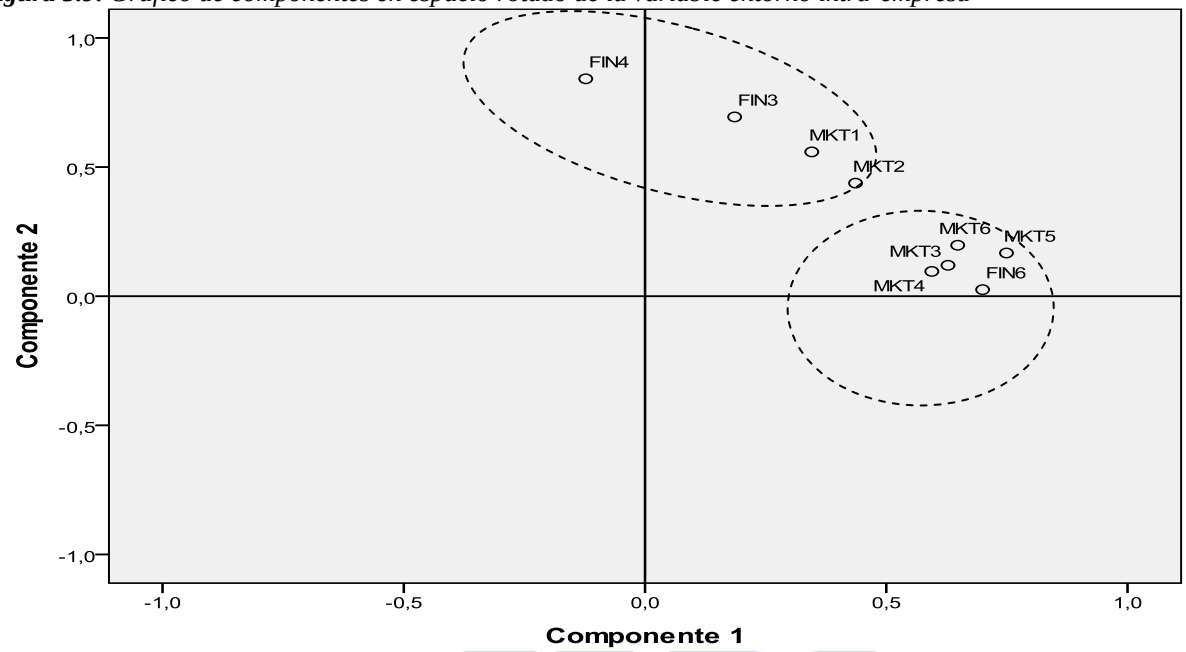
El primer factor (F1A) denominado **"*acciones de marketing y comercialización"***, presenta un valor propio 3,085 y un porcentaje de varianza explicada de **34,283**%. Este factor, engloba los cinco primeros ítems de la escala, alcanzando el coeficiente de *alfa de Cronbach* un valor de 0,712.

El segundo factor (F2A) resultante del análisis factorial sobre las variables del entorno intra-empresa del área de operaciones fue un factor compuesto por cuatro ítems al que hemos denominado ***"uso de fuentes de financiamiento"***. Este segundo factor obtuvo un valor propio de 1,277 y explica un varianza total de **14,194**%. En este caso, el valor *alfa de Cronbach* resultó inferior: sólo 0,598.

Finalmente, en cuanto a la adecuación muestral, medida con el indicador *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), para todos los ítems del entorno intra-empresa, se verifica una razonable correlación entre las variables (KMO=0,712). Se encuentra dentro de los límites de aceptabilidad señalado por Kaiser. Adicionalmente, el "test de esfericidad de Bartlett", tiene asociado un nivel de significancia de 0,000 lo que lleva al rechazo de la hipótesis de que la matriz de correlación sea la matriz de identidad ($p<0,05$).

A continuación, se muestra en la *Figura 5.9*, la asociación de la matriz de componentes rotados, utilizado como método de rotación la Normalización *Varimax* con *Kaiser*.

Figura 5.9. *Gráfico de componentes en espacio rotado de la variable entorno intra-empresa*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El primer factor (F1A) está correlacionado positivamente con (MKT5, FIN6, MKT6, MKT3, y MKT4). Estas asociaciones están claras para este factor; así mismo, los puntos están más cercanos del eje de ordenadas relativo a la segunda componente que del eje de abscisas, que representa a la primera componente. La correlación es positiva, pues se sitúan en la derecha del eje de coordenadas.

El segundo factor (F2A) esta correlacionado positivamente con (FIN3, MKT1, y MK2) y negativamente (FIN4). La identificación de las componentes es menos clara, porque los ítems no están suficientemente cercanos al eje de ordenadas, para asegurar que se relacionen claramente con la segunda componente.

En la *Tabla 5.31* se muestra la matriz de coeficiente para el cálculo de las puntuaciones en los componentes del entorno intra-empresa. Dada la naturaleza de las variables y las puntuaciones de la matriz de coeficientes, podemos decir que el primer factor (MKT5, FIN6, MKT4, MKT3 y

MKT6) y el segundo factor (FIN3, MKT1, MK2, y FIN4), se relacionan con las variables, de la siguiente forma:

F1A= 0,041MKT1+0,107MKT2+0,260MKT3+0,249MKT4+0,305MKT5+0,253MKT6-0,059FIN3-0,229FIN4+0,312FIN6

F2A= 0,294MKT1+0,196MKT2-0,051MKT3-0,06MKT4-0,045MKT5-0,005MKT6+0,416FIN3+0,576FIN4-0,128FIN6

Tabla 5.31. *Matriz de coeficiente para el cálculo de las puntuaciones en los componentes del entorno intra-empresa*

Codificación	Ítems	Componente	
		1	2
MKT1	Realiza estudios de mercado	0,041	0,294
MKT2	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	0,107	0,196
MKT3	Compite en los precios con otras empresas	0,260	-0,051
MKT4	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	0,249	-0,060
MKT5	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	0,305	-0,045
MKT6	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	0,253	-0,005
FIN3	Financiamiento bancario a corto plazo	-0,059	0,416
FIN4	Financiamiento bancario a largo plazo	-0,229	0,576
FIN6	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	0,312	-0,128

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En conclusión, a partir de los análisis realizados, se han creado 2 índices, uno para cada factor: "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1); y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1). Por tanto, se tomaron en consideración los resultados de análisis Factorial de Componentes Principales exploratorio, que agrupa los ítems de forma diferente a la inicialmente propuesta en el cuestionario, como variables de estudio de esta dimensión. En consecuencia, estos son los índices que serán considerados en los análisis posteriores, para el análisis de los factores del entorno intra-empresa de las Pymes del sector hotelero.

5.2.3 Áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones

En este apartado, fueron cuatro las áreas de decisión medidas a través de escalas. La *Tabla 5.32*, nos muestra la fiabilidad de las escalas contempladas, utilizando el *alfa de Cronbach*. Comenzamos calculando dicho coeficiente para el bloque integrado por "la localización de la empresa", "los protocolos de prestación de servicios", "las tareas productivas/fuerza de trabajo" y, "la gestión logística". El coeficiente *alfa de Cronbach* de este bloque es 0,848. En la *Tabla 5.32* se puede apreciar, inicialmente, que las últimas tres dimensiones y constructos utilizados para medir áreas de decisión de operaciones, presentan una fiabilidad aceptable, con valores de *alfa de Cronbach* superiores a 0,70. Mientras tanto, la primera dimensión "localización de la empresa" el

valor *alfa de Cronbach* no es aceptable, por el contrario, es bastante débil. Finalmente, esta variable no se considerará para el análisis factorial de componentes principales. Resumiendo, obtenemos:

- para los ítems de la variable "localización de la empresa" un *alfa de Cronbach* de, 488 que es nivel bastante débil y por lo tanto, este grupo de variable no tiene mucho asociatividad con las demás variables;

- la variable "protocolos de prestación de servicios" logra tener un *alfa de Cronbach* de un nivel aceptable que alcanza el 0,791;

- así mismo, la variable "tareas productivas" presenta un *alfa de Cronbach* de, 0,853 y, finalmente,

- la variable "gestión logística" obtiene un *alfa de Cronbach* de 0,748.

Tabla 5.32. *Nivel de fiabilidad de las escalas utilizadas para la medición de área de decisiones de operaciones*

Dimensiones y constructos	**Ítems**		***Alfa de Cronbach***
Áreas de decisión de operaciones		Localización de la empresa	0,848
		Protocolos de prestación de servicios	
		Tareas productivas/fuerza de trabajo	
		Gestión logística	
Localización de la empresa	IMPD1	La localización de la empresa	0,488
	IMPD2	Imagen de la empresa	
	IMPD3	Accesibilidad de los medios de transporte	
	IMPD4	Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	
protocolos de prestación de servicios	PROC1	Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	0,791
	PROC2	Sistema de reservas en tiempo real	
	PROC3	Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	
	PROC4	Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	
Tareas productivas/fuerza de trabajo	TAPR1	Número de empleados suficiente para las operaciones	0,853
	TAPR2	Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	
	TAPR3	Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	
	TAPR4	Personal con experiencia en operaciones	
	TAPR5	Preparación y formación del personal de operaciones	
	TAPR6	Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	
	TAPR7	Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	
	TAPR8	Habilidad de servicio al cliente	
Gestión logística	INVL1	Administración de compras y manejos de proveedores	0,748
	INVL2	Inventario de materia prima y consumibles	
	INVL3	Gestión de las reservas de los clientes	
	INVL4	El transportes de los clientes	
	INVL5	Servicios complementarios a los clientes	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Seguidamente, se llevó a cabo el análisis Factorial de Componentes Principales para la variable "áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones". En la medición, se utilizaron 21 ítems agrupados en cuatro factores. Se aplicó un análisis Factorial de Componentes

Principales con rotación *varimax*, con extracción de cuatro factores fijos. De este modo, en la matriz de correlaciones con el contraste (matriz de correlaciones anti-imagen), se observó, en primer lugar, que la variable (IMPD1) "La localización de la empresa", tenía un valor de medida de adecuación muestral de 0,488. Puesto que no son valores aceptables los que son inferiores a 0,50 (Hair et al., 2001, p. 88), se decidió eliminar este ítem de los análisis posteriores.

Una vez realizada la citada modificación, el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación *varimax* dio como resultado un total de 4 factores, tal como se refleja en la *Tabla 5.33*, que consiguen explicar un **61,052**% del total de la variabilidad, contando todos ellos con unos valores superiores a la unidad. Este resultado puede considerarse satisfactorio, pues está en línea por lo afirmado por muchos autores de las de ciencias sociales en el sentido de que los estudios deben explicar más del 60% de la varianza total (Hair et al., 2001, p. 93). Las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems, expresados a través de las cargas factoriales, son muy significativas.

El primer factor (F1B) fue denominado ***"nivel de las tareas operativas"***; presenta un valor propio 6,355 y un porcentaje de varianza explicada de **31,775**%. Este factor, engloba los seis primeros ítems de la escala, alcanzando el coeficiente *alfa de Cronbach* un valor de 0,843. Dentro de este factor, los dos primeros ítems ("personal con experiencia en operaciones" y "preparación y formación del personal de operaciones"), muestran las valoraciones más altas, lo que hace referencia a la posibilidad de que constituyan prioridades competitivas.

El segundo factor (F2B) denominado ***"administración logística y de la capacidad"***, está compuesto por seis ítems. Este factor obtuvo un valor propio de 2,634, explicando un varianza total de **13,169**%. Además, el valor *alfa de Cronbach* resultó a un nivel bueno, 0,848. Las dos primeras cargas factoriales tienen los valores más significativos, superiores a 0,80. Son los ítems, "administración de compras y manejo de proveedores" (INVL1) e "inventario de materia prima y consumibles" (INVL2), con cargas factoriales de 0,870 y 0,839 respectivamente.

El tercer factor (F3B) resultante del análisis factorial sobre los procesos operativos del área de producción, fue un factor compuesto por cuatro ítems al que hemos denominado ***"sistema de reservas"***. Este tercer factor obtuvo un valor propio de 1,749, explicando un varianza total de **8,746**%. Además, el valor *alfa de Cronbach* mostró un nivel, cercano a bueno, de 0,791. Este factor está compuesto por ítems que hacen referencia al tema central de nuestra investigación. La alta

puntuación en este factor indica que los sistemas de producción aún son llevados en forma tradicional online, lo que sugiere un campo prometedor a la hora de buscar mejoras en los resultados de los servicios de las Pymes del sector hotelero.

El último factor (F4B) está compuesto por cinco ítems y lo hemos denominado ***"infraestructura y servicios"***. Este cuarto factor obtuvo un valor propio de 1,472 y explica un varianza total de **7,362**%. Sin embargo, el valor *alfa de Cronbach* resultó no aceptable, al alcanzar un valor muy bajo: 0,565. En todo caso, en este factor el que tiene mayor carga factorial es el ítem "imagen de la empresa" (IMPD2) de 0,733.

Tabla 5.33. *Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones*

Factores		***Variables***	***Comunalidad***	***Factor1***	***Factor2***	***Factor 3***	***Factor 4***	***Alfa de Cronbach***
FACTOR 1B: Nivel de tas tareas operativas	TAPR4	Personal con experiencia en operaciones	0,711	**0,813**	0,127	0,179	-0,029	***0,843***
	TAPR5	Preparación y formación del personal de operaciones	0,666	**0,794**	0,159	0,076	0,066	
	TAPR3	Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	0,724	**0,738**	0,199	0,090	0,364	
	TAPR6	Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	0,689	**0,677**	0,228	0,410	-0,104	
	TAPR2	Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	0,588	**0,485**	0,373	0,059	0,459	
FACTOR 2B: Administración logística y de la capacidad	INVL1	Administración de compras y manejos de proveedores	0,779	0,139	**0,870**	-0,042	-0,018	***0,848***
	INVL2	Inventario de materia prima y consumibles	0,741	0,161	**0,839**	0,073	0,072	
	TAPR7	Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	0,642	0,425	**0,668**	-0,034	-0,116	
	TAPR8	Habilidad de servicio al cliente	0,651	0,438	**0,638**	0,008	0,230	
	TAPR1	Número de empleados suficiente para las operaciones	0,580	-0,019	**0,594**	0,398	0,260	
	INVL3	Gestión de las reservas de los clientes	0,478	0,121	**0,569**	0,276	0,252	
FACTOR 3B: Sistema de reservas	PROC1	Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	0,706	0,100	0,162	**0,816**	-0,063	***0,791***
	PROC3	Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	0,676	0,194	0,021	**0,799**	0,005	
	PROC2	Sistema de reservas en tiempo real	0,565	0,071	0,020	**0,747**	-0,047	
	PROC4	Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	0,582	0,499	-0,036	**0,572**	-0,064	
FACTOR 4B: Infraestructura y servicios	IMPD2	Imagen de la empresa	0,598	0,127	-0,168	-0,126	**0,733**	***0,565***
	IMPD3	Accesibilidad de los medios de transporte	0,417	-0,032	0,143	-0,095	**0,622**	
	IMPD4	Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	0,444	-0,227	0,379	-0,119	**0,484**	
	INVL5	Servicios complementarios a los clientes	0,588	0,458	0,271	0,298	**0,465**	
	INVL4	El transportes de los clientes	0,385	0,328	0,114	0,252	**0,448**	
Auto valor del factor				**6,355**	**2,634**	**1,749**	**1,531**	
Porcentaje parcial de varianza explicada				**31,775**	**13,169**	**8,746**	**7,362**	
Porcentaje total de varianza explicada						**61,052**		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin KMO : 0,775 ***Prueba de esfericidad de Bartlett : 910,755*** ***Nivel de significación : 0.000***								
Alfa de Cronbach sobre la escala total								***0,850***

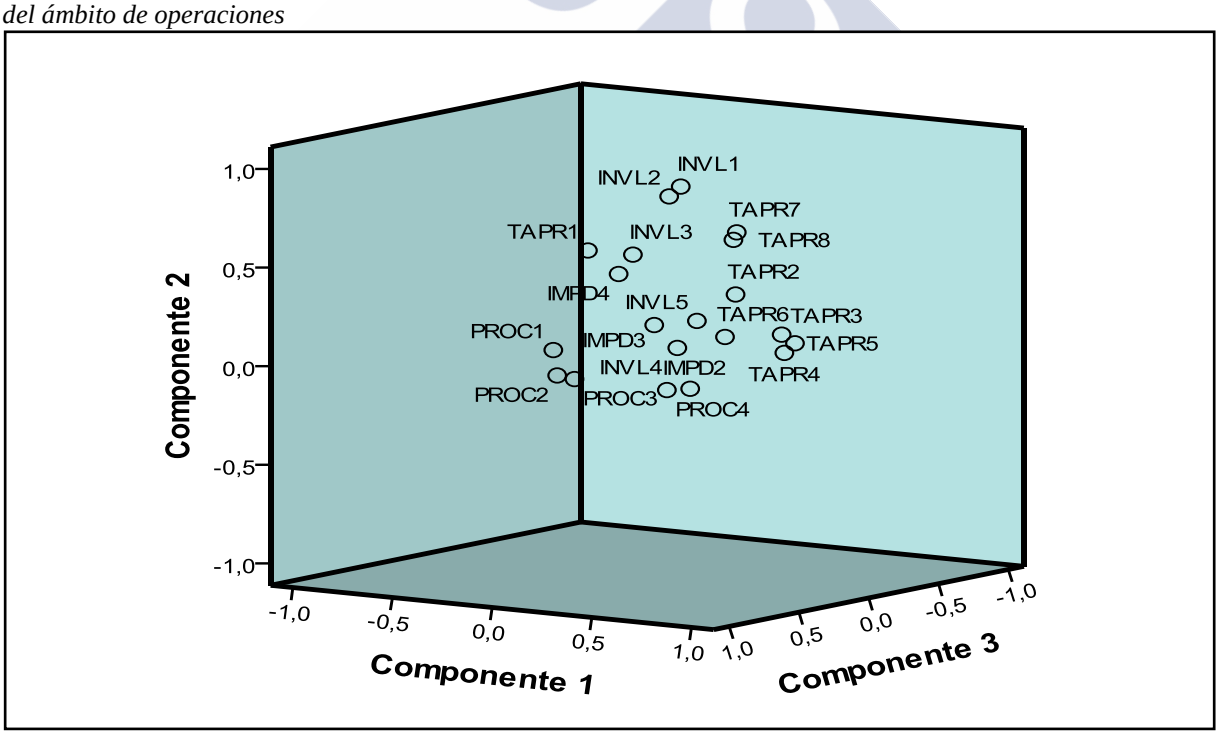
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por otro lado, el resultado del índice *Kaiser-Meyer-Olkin* señala un valor de (KMO=0,775) y la prueba de "test de esfericidad de Bartlett" indica además la factibilidad del análisis realizado y el nivel de significancia de 0,000 lo que lleva al rechazo de la hipótesis de que la matriz de correlación sea la matriz de identidad ($p<0,05$), luego hay correlación entre algunas variables.

En resumen, los resultados del análisis factorial pueden considerarse aceptables ya que explican más de 60% de la varianza total, y las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son significativas, en cuanto todos presentan niveles superiores al 0,50.

A continuación, se muestra en la *Figura 5.10*, la asociación de la matriz de componentes rotados por el método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Figura 5.10. *Gráfico de componentes en espacio rotado de la variable de áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El factor primero (F1B) se denomina como el "***nivel de tareas operativas****"*, y las variables que están correlacionadas positivamente con este factor son (TAPR4, TAPR5, TAPR3, TAPR6, y

TAPR2). La asociación está clara para este grupo de factores, presentan una correlación positiva y se sitúan en la derecha del eje de coordenadas.

El factor segundo (F2B) se denomina como "***administración logística y de la capacidad****",* por tener una correlación positiva y agrupa los ítems (INVL1, INVL2, TAPR7, TAPR8, TAPR1, y INVL3). La administración de compras y manejo de proveedores (INVL1) tiene una elevada correlación con inventario de materia prima y consumible (INVL2). Este factor está correlacionado con una presencia significativa en (TAPR7) con el ítems (TAPR8). El ítems (TAPR1) tiene una correlación positiva tienden a registrar un elevado margen con el ítems (INVL3).

El factor tercero (F3B) se denomina como "***sistema de reservas****",* está más correlacionado, negativamente, con (PROC1, PROC2, y PROC3) y muestra una correlación positiva con (PROC4). En este caso, los tres primeros ítems tienen una correlación alta negativa "sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)" (PROC1), "sistema de reservas en tiempo real" (PROC2), y "aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web" (PROC3) y mientras el último ítem "uso de tecnologías modernas en la atención del cliente" (PROC4) tiene una correlación positiva.

El factor cuarto (F4B) se denomina como "***infraestructura y servicios****",* por estar correlacionado positivamente con las variables de decisiones importantes con la imagen de la empresa (IMPD2), con el ítem de transporte de los clientes (INVL4), el ítem accesibilidad de los medios de transporte (IMPD3), así mismo con el ítem servicios complementarios a los clientes (INVL5), y además existe una correlación positiva con (IMPD4) presencia significativa por los edificios, instalaciones y demás infraestructura son calificativo en las decisiones de los clientes.

Tabla 5.34. *Matriz de coeficiente para el cálculo de las puntuaciones en los componentes del área de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones*

Codificación	Ítems	Componente			
		1	2	3	4
IMPD2	Imagen de la empresa	0,030	-0,162	-0,032	0,404
IMPD3	Accesibilidad de los medios de transporte	-0,073	-0,011	-0,009	0,322
IMPD4	Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	-0,169	0,121	-0,002	0,236
PROC1	Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	-0,110	0,027	0,335	-0,019
PROC2	Sistema de reservas en tiempo real	-0,093	-0,022	0,315	0,005
PROC3	Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	-0,055	-0,046	0,320	0,025
PROC4	Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	0,124	-0,091	0,167	-0,046
TAPR1	Número de empleados suficiente para las operaciones	-0,176	0,183	0,173	0,096
TAPR2	Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	0,102	0,022	-0,043	0,167
TAPR3	Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	0,234	-0,067	-0,071	0,114
TAPR4	Personal con experiencia en operaciones	0,296	-0,061	-0,062	-0,095
TAPR5	Preparación y formación del personal de operaciones	0,292	-0,054	-0,101	-0,051
TAPR6	Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	0,194	-0,004	0,055	-0,124
TAPR7	Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	0,106	0,212	-0,115	-0,182
TAPR8	Habilidad de servicio al cliente	0,077	0,157	-0,079	0,012
INVL1	Administración de compras y manejos de proveedores	-0,048	0,315	-0,073	-0,127
INVL2	Inventario de materia prima y consumibles	-0,061	0,286	-0,020	-0,069
INVL3	Gestión de las reservas de los clientes	-0,093	0,161	0,095	0,075
INVL4	El transportes de los clientes	0,039	-0,061	0,077	0,216
INVL5	Servicios complementarios a los clientes	0,064	-0,022	0,071	0,198

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

La matriz de coeficientes de las puntuaciones, agrupa las variables en componentes o factores (cuatro factores), muestra los índices de las variables que se agrupan en cada factor y cuya combinación lineal define en ecuaciones, que mostramos a continuación:

F1B= 0,030IMPD2-0,073IMPD3-0,169IMPD4-0,110PROC1-0,093PROC2-0,055PROC3-...+0,064INVL5

F2B= -0,162IMPD2-0,011IMPD3-0,121IMPD4-0,027PROC1-0,022PROC2-0,046PROC3-...-0,022INVL5

F3B= -0,032IMPD2-0,009IMPD3-0,002IMPD4+0,335PROC1+0,315PROC2+0,320PROC3+...+0,071INVL5

F4B= 0,404IMPD2+0,322IMPD3+0,236IMPD4-0,019PROC1+0,005PROC2+0,025PROC3-...+0,198INVL5

A partir de los análisis realizados, se han creado a continuación 4 índices, uno para cada factor: "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). Concretamente, los índices creados a partir de la agrupación de ítems iníciales y del resultado del análisis Factorial de Componentes Principales, forman parte del área de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero y serán considerados en los análisis posteriores.

5.2.4 Competencias distintivas del ámbito de operaciones

Dentro de esta variable de competencias distintivas del área de operaciones fueron tomadas cinco competencias distintivas medidas a través de escalas: "costo/productividad", "calidad", "gestión de reservas y recepción", "flexibilidad y estacionalidad de la demanda" y "servicios complementarios".

El coeficiente *alfa de Cronbach*, de las cinco dimensiones es aproximadamente 0,728. Además se muestra la fiabilidad de las escalas para cada uno de las competencias distintivas del área de operaciones:

- para la variable de "costo/productividad" de las Pymes del sector hotelero se obtiene una *alfa de Cronbach* de 0,710, que es un nivel aceptable y por lo tanto este grupo de variables presentan consistencia interna o interrelación entre los ítems o preguntas que hacen parte;
- la variable "calidad" tiene un *alfa de Cronbach* un nivel bastante aceptable de, 0,793;
- las variables "gestión de reservas y recepción" y, "servicios complementarios" obtienen un valor *alfa de Cronbach* de 0,773 y 0,795 respectivamente, que es nivel aceptable del consistencia interna de los ítems.
- finalmente, la variable "flexibilidad y estacionalidad de la demanda" sólo alcanza un *alfa de Cronbach* de 0,439 que es un nivel bastante débil.

En la *Tabla 5.35,* se puede apreciar, que las tres primeras dimensiones y la última dimensión de las competencias distintivas presentan una fiabilidad aceptable, con valores *alfa de Cronbach* superiores a 0,70. Mientras tanto, la dimensión de "flexibilidad y estacionalidad de la demanda", presenta un valor *alfa de Cronbach* que no es aceptable, y así mismo, esta dimensión en su conjunto no es una variable escalar. Por lo tanto, no se considerará en el análisis factorial posterior.

Tabla 5.35. *Nivel de fiabilidad de las escalas utilizadas para la medición de competencias distintivas del área de operaciones*

Dimensiones y constructos		Ítems	*Alfa de Cronbach*
Competencias distintivas		Costo/productividad	0,728
		Calidad	
		Gestión de reservas y recepción	
		Flexibilidad y estacionalidad de la demanda	
		Servicios complementarios	
Costo/productividad	COSTP1	El costo y precio unitario de sus productos /servicios	0,710
	COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes	
	COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	
	COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	
Calidad	CALI1	La calidad de sus productos / servicios	0,793
	CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	
	CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	
	CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	
Gestión de reservas y recepción	RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas	0,773
	RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas	
	RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	
	RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	
	RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	
	RESE6	Coste (para el cliente) de la anulación de reservas	
Flexibilidad y estacionalidad de la demanda	FLEX1	Distingue en su empresa la temporada alta y temporada baja	0,439
	FLEX2	Cambia el personal en temporada alta y temporada baja	
	FLEX3	Se cierra en la temporada baja	
	FLEX4	En temporada alta tiene algún acuerdo con otras empresas	
	FLEX5	Es capaz de adaptarse a demandas muy grandes de servicio	
	FLEX6	Es capaz de adatarse a momentos de escasa demanda de servicio	
Servicios complementarios	SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes	0,795
	SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	
	SERV3	Reducción del riesgo del cliente	
	SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	
	SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes	
	SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En primer lugar, se aplicó el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación *varimax*, con criterio a priori de cuatro factores. Dentro de la dimensión de competencias distintivas del área de operaciones, se utilizaron originalmente 26 ítems agrupados en cuatro factores. En la matriz de correlación con el contraste de Barlett (medida de adecuación muestral), de la variable "el costo y precio unitario de sus productos /servicios" (COSTP1), tiene un valor de 0,343 de medida de adecuación muestral de correlaciones parciales. Por tanto, este valor no es aceptable, al ser inferior al mínimo de 0,50 recomendado (Hair et al., 2001, p. 88). Consecuentemente, este ítem se ha eliminado para los posteriores análisis.

En segundo lugar, después de las modificación señalada, se procedió a realizar el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación *varimax*, tomando en consideración, para el análisis, 25 ítems. En las correlaciones parciales (medida de adecuación muestral), se observa que el ítem "coste (para el cliente) de la anulación de reservas" (RESE6), obtiene un valor

de correlaciones parciales de 0,465. Este valor no es aceptable para el análisis, por lo tanto se decidió a eliminar este ítem para el análisis posterior.

A continuación, se realizó nuevo análisis factorial exploratorio con la eliminación de los dos ítems "el costo y precio unitario de sus productos /servicios" (COSTP1) y, "coste (para el cliente) de la anulación de reservas" (RESE6). El resultado del análisis Factorial de Componentes Principales con rotación *varimax* se muestra en la *Tabla 5.36*, con los 24 ítems, agrupados con criterio a priori de cuatro factores, resultando una estructura, que explica en total un **64,427**% de la varianza y logrando en todas las cargas factoriales un valor superior al 0,50.

Tabla 5.36. *Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que miden las competencias distintivas del área de operaciones*

Factores		*Variables*	*Comunalidad*	*Factor1*	*Factor2*	*Factor 3*	*Factor 4*	*Alfa de Cronbach*
FACTOR 1C: Clientes satisfechos	CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	0,734	**0,782**	0,137	0,323	-0,014	***0,861***
	CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	0,648	**0,768**	0,138	0,192	0,056	
	SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	0,612	**0,722**	0,013	-0,101	0,283	
	SERV3	Reducción del riesgo del cliente	0,651	**0,704**	0,290	-0,015	0,267	
	SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente	0,702	**0,592**	0,435	0,404	0,008	
	SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes	0,593	**0,521**	0,417	0,324	-0,206	
	CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	0,509	**0,514**	0,067	0,330	0,363	
	SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	0,327	**0,459**	0,148	0,301	0,059	
FACTOR 2C: Calidad del servicios de reservas	RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	0,831	0,273	**0,850**	0,151	0,108	***0,865***
	RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	0,797	0,295	**0,816**	0,071	0,197	
	RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	0,656	-0,064	**0,799**	0,047	-0,106	
	RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas	0,761	0,279	**0,787**	0,127	0,218	
	RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas	0,458	0,081	**0,542**	0,090	0,386	
FACTOR 3C: Calidad de los servicios del hotel	CALI1	La calidad de sus productos / servicios	0,638	0,185	0,011	**0,757**	0,176	***0,691***
	COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes	0,618	0,029	0,194	**0,724**	0,234	
	SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes	0,565	0,387	0,112	**0,618**	0,146	
FACTOR 4C: Productividad	COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	0,790	0,146	0,122	0,188	**0,848**	***0,799***
	COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	0,706	0,161	0,162	0,341	**0,733**	
Auto valor del factor				**6,927**	**2,020**	**1,537**	**1,113**	
Porcentaje parcial de varianza explicada				**38,481**	**11,221**	**8,542**	**6,183**	
Porcentaje total de varianza explicada						**64,427**		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin								
KMO		***: 0,792***						
Prueba de esfericidad de Bartlett		***: 903,820***						
Nivel de significación		***: 0.000***						
Alfa de Cronbach sobre la escala total								***0,901***

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El primer factor (F1C) denominado ***"clientes satisfechos"***, presenta un valor propio 6,927 y un porcentaje de varianza explicada de **38,48**1%. Este factor, engloba los seis primeros ítems de la escala, alcanzando el coeficiente *alfa de Cronbach* un valor de 0,861. Los dos primeros ítems hacen referencia a la posibilidad de que el esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación y la satisfacción de los clientes con sus productos y servicios, proporcionen una ventaja competitiva en las Pymes del sector hotelero.

El segundo factor (F2C) expresa ***"calidad del servicio de reservas"***, compuesto por cinco ítems. Este factor obtuvo un valor propio de 2,020 explicado un varianza total de **11,221**%. Además, el valor *alfa de Cronbach* resultó a un nivel bueno, de 0,865. Las dos primeras cargas factorial tienen valores significativos, superiores a 0,80; son los ítems "la accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva" y "la calidad correcta del servicio en el momento de check-in" con cargas factoriales de 0,850 y 0,816 respectivamente.

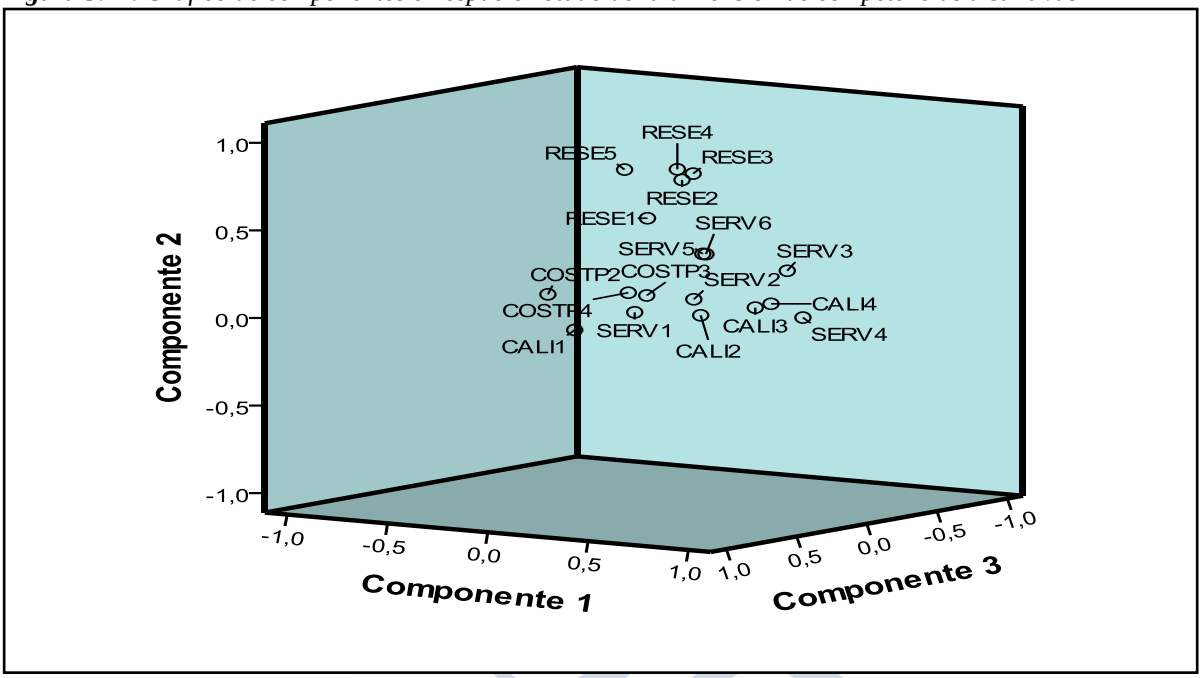
El tercer factor (F3C) resultante del análisis factorial, es denominado ***"calidad de los servicios del hotel"***, concentra a tres ítems: "calidad de sus productos/servicios" (CALI1), "esfuerzo continuo de reducción de costes" (COSTP2) y, "satisfacción de las exigencias de los clientes" (SERV1). Este tercer factor obtuvo un valor propio de 1,537 explicado un varianza total de **8,542**%. Además, el valor *alfa de Cronbach* resultó un nivel aceptable (0,691).

El último factor (F4C) al que hemos denominado ***"productividad"***, está compuesto por dos ítems. Este cuarto factor presenta un valor propio de 1,113 explicando un porcentaje de la varianza total de **6,183**%. Además, su valor *alfa de Cronbach* resultó un nivel bastante bueno (0,799). En este factor, el ítem que tiene mayor carga factorial es el denominado "la productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. Número de personas)", que representa una carga factorial de 0,848.

Finalmente, tras el "análisis factorial de componentes principales", se ha realizado el test de esfericidad de Barlett, con nivel de significancia crítico y el test de adecuación de la medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que mostraron valores de $\chi^2 = 903,820$ (p=0,000) y 0,792 respectivamente, y verificaron la idoneidad de la estructura de la matriz de correlación, como se ha mostrado al final de la *Tabla 5.36*.

A continuación, se muestra en la *Figura 5.11*, la asociación de la matriz de componentes rotados, utilizado como método de rotación la Normalización *Varimax* con *Kaiser*.

Figura 5.11. *Gráfico de componentes en espacio rotado de la dimensión de competencias distintivas*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El primer factor (F1C) se denomina como los "***clientes satisfechos***", puesto que las variables que están correlacionadas positivamente con este factor son (CALI3, CALI4, SERV4, SERV3, SERV6, SERV5, CALI2, y SERV2). La asociación de los ítems CALI3 y CALI4 y por otro lado SERV6 y SERV5 presentan una fuerte interrelación, porque sus puntos están más cercanos del eje de ordenadas y se sitúan en la derecha del eje de coordenadas.

El segundo factor (F2C) se denomina como "***calidad del servicio de reservas***", por tener una correlación positiva y agrupar los ítems (RESE4, RESE3, RESE5, RESE2, y RESE1). De acuerdo a la figura se muestra que los ítems RESE4, RESE3, y RESE2 presentan una correlación significativa, por cuanto, los puntos de están más cercanos en el eje de las coordenadas.

El tercer factor (F3C) se denomina como "***calidad de los servicios del hotel***", ya que es el que está más correlacionado negativamente con (CALI1 y COSTP2), y presenta también una correlación positiva con (SERV1). En este caso, de los ítems no se ve una clara intercorrelación en este factor, porque los puntos son distantes de los ejes.

El cuarto factor (F4C) se denomina como *"**productividad**"*, por estar correlacionado positivamente con los ítems "productividad de la mano de obra" (COSTP3) y "productividad total por euro gastado" (COSTP4). Tienen una presencia significativa de la asociatividad de estos ítems a la hora del análisis.

En la *Tabla 5.37* se muestra la matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones de los componentes de competencias distintivas del área de operaciones. En ella se agrupan las variables en componentes o factores (cuatro factores), mostrando los índices que expresan su combinación lineal, que puede resumirse mediante las ecuaciones que mostramos a continuación:

F1C= -0,184COSTP2-0,057COSTP3-0,079COSTP4-0,093CALI1+0,119CALI2+0,257CALI3+...+0,115SERV6
F2C= -0,009COSTP2-0,043COSTP3-0,031COSTP4-0,081CALI1-0,090CALI2-0,073CALI3-...+0,062SERV6
F3C= -0,437COSTP2-0,068COSTP3+0,053COSTP4+0,449CALI1+0,047CALI2+0,052CALI3-...+0,124SERV6
F4C= 0,006COSTP2+0,516COSTP3+0,407COSTP4-0,038CALI1+0,139CALI2-0,139CALI3-...-0,145SERV6

Tabla 5.37. *Matriz de coeficiente para el cálculo de las puntuaciones en los componentes de las competencias distintivas del área de operaciones*

Codificación	Ítems	Componente			
		1	2	3	4
COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes	-0,184	0,009	0,437	0,006
COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	-0,057	-0,043	-0,068	0,516
COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	-0,079	-0,031	0,053	0,407
CALI1	La calidad de sus productos / servicios	-0,093	-0,081	0,449	-0,038
CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	0,119	-0,090	0,047	0,139
CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	0,257	-0,073	0,052	-0,139
CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	0,273	-0,067	-0,049	-0,066
RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas	-0,086	0,167	-0,062	0,200
RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas	-0,028	0,244	-0,062	0,048
RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	-0,011	0,258	-0,103	0,041
RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	-0,036	0,275	-0,028	-0,035
RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	-0,138	0,323	0,014	-0,130
SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes	0,013	-0,058	0,310	-0,055
SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	0,113	-0,028	0,090	-0,062
SERV3	Reducción del riesgo del cliente	0,252	0,000	-0,228	0,109
SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	0,315	-0,106	-0,276	0,154
SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes	0,119	0,084	0,126	-0,268
SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente	0,115	0,062	0,124	-0,145

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En conclusión, a partir de los análisis realizados, se han creado 4 índices, uno para cada factores: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3). Por tanto, a partir de los resultados del análisis factorial de componentes

principales, exploratorio, se determinaron estos índices, que serán considerados en los análisis posteriores de las competencias distintivas del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero.

5.2.5 Resultados que muestran el éxito competitivo

En este apartado, se hace necesario analizar la validez y la fiabilidad de las escalas de los ítems utilizadas para medir las dimensiones de los resultados que muestran el éxito competitivo. En la *Tabla 5.38,* nos muestra la fiabilidad interna hay que destacar que es muy buena, pues aplicando el estadístico *alfa de Cronbach*, de este bloque se obtuvo una puntuación de 0,890 es un nivel bastante aceptable, además se utilizaron 13 ítems agrupados en cuatro factores.

Tabla 5.38. *Nivel de fiabilidad de las escalas utilizadas para la medición de resultados que muestran el éxito competitivo*

Dimensiones y constructos	**Ítems**		***Alfa de Cronbach***
Resultados que muestran el éxito competitivo	RESUL1	Margen de beneficios	0,890
	RESUL2	Rendimiento sobre activos	
	RESUL3	Rentabilidad del hotel	
	RESUL4	Porcentaje de ocupación	
	RESUL5	Ingresos extras por habitación	
	RESUL6	Número de productos/servicios nuevos	
	RESUL7	Satisfacción de los empleados	
	RESUL8	Estabilidad y crecimiento del empleo	
	RESUL9	Retribución y compensación de los empleados	
	RESUL10	Nivel de satisfacción en las relaciones con *touroperadores*	
	RESUL11	Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	
	RESUL12	Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	
	RESUL13	Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En este sentido, realizamos un análisis Factorial de Componentes Principales con rotación varimax, verificando, en primer lugar, la idoneidad del uso de la técnica. A este respecto, pudimos establecer que se rechaza la hipótesis del "test de esfericidad de Bartlett" de no correlación entre las variables; por otra parte, el resultado del "test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)" es de 0,785. Ambos resultados, indican la factibilidad del análisis realizado.

En relación con la reducción de la dimensión, fueron obtenidos cuatro factores que explican el **78,684**% de la varianza total, con unas correlaciones expresadas a través de las cargas factoriales bastantes significativos (superiores a 0,60). Estos resultados se consideran satisfactorios, puesto

que, cuando se realizan estudios en ciencias sociales suele considerarse suficiente que expliquen el 60% de varianza total y aquí hemos obtenido el 78,684%.

Con respecto a la *Tabla 5.39,* del análisis de resultados se desprende:

a) la existencia de cuatro factores: FACTOR 1D: Resultados financieros; FACTOR 2D: Calidad de relaciones; FACTOR 3D: Bienestar de los empleados; y FACTOR 4D: Diversidad de servicios satisfactorios.

b) las correlaciones existentes entre los factores y los diferentes ítems, expresados a través de las cargas factoriales, son muy significativas, dado que todas expresan valores superiores a 0,59;

c) las proporciones de varianza explicada de cada uno de los ítems, expresadas a través de las comunalidades, son bastante elevadas, dado que se explica en la mayoría de los casos un porcentaje de la variabilidad de las respuestas superior a 0,61; y

d) con respecto al análisis de fiabilidad para cada uno de los factores y para la escala conjunta, el coeficiente de estadístico *alfa de Cronbach* es de 0,89 para la escala conjunta, siendo en todos los factores superior a 0,80, excepto en el factor 4 que asciende a 0,517; por todo ello se consideró que la escala es fiable.

DE
AGO
POSTELA

Tabla 5.39. *Análisis de componentes principales y grado de fiabilidad de las escalas que evalúan los resultados que muestran el éxito competitivo*

Factores		*Variables*	*Comunalidad*	*Factor1*	*Factor2*	*Factor 3*	*Factor 4*	*Alfa de Cronbach*
FACTOR 1D: Resultados financieros	RESUL1	Margen de beneficios	0,879	**0,922**	0,079	0,111	-0,100	
	RESUL3	Rentabilidad del hotel	0,815	**0,867**	0,016	0,219	0,124	
	RESUL4	Porcentaje de ocupación	0,731	**0,824**	0,054	0,189	0,119	***0,907***
	RESUL2	Rendimiento sobre activos	0,700	**0,743**	0,268	0,193	0,198	
	RESUL5	Ingresos extras por habitación	0,737	**0,702**	0,070	0,155	0,464	
FACTOR 2D: Calidad de relaciones	RESUL10	Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	0,861	0,208	**0,885**	0,150	-0,111	
	RESUL11	Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	0,811	0,113	**0,881**	0,101	0,107	***0,856***
	RESUL12	Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	0,791	0,001	**0,755**	0,277	0,380	
FACTOR 3D: Bienestar de los empleados	RESUL9	Retribución y compensación de los empleados	0,867	0,300	0,183	**0,860**	0,059	
	RESUL8	Estabilidad y crecimiento del empleo	0,866	0,318	0,169	**0,812**	0,277	***0,819***
	RESUL7	Satisfacción de los empleados	0,610	0,125	0,492	**0,592**	-0,046	
FACTOR 4D: Diversidad de servicios satisfactorios	RESUL6	Número de productos/servicios nuevos	0,783	0,354	0,033	0,044	**0,809**	***0,517***
	RESUL13	Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	0,779	-0,103	0,557	0,305	**0,604**	
Auto valor del factor				**5,684**	**2,465**	**1,095**	**0,985**	
Porcentaje parcial de varianza explicada				**43,720**	**18,964**	**8,426**	**7,573**	
Porcentaje total de varianza explicada						**78,684**		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin								
KMO		***: 0,785***						
Prueba de esfericidad de Bartlett		***: 785,768***						
Nivel de significación		***: 0.000***						
Alfa de Cronbach sobre la escala total								***0,890***

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El primer factor (F1D) denominado ***"resultados financieros",*** con valor propio de 5,684, explicó un **43,72**% de la varianza total. Presenta un coeficiente *alfa de Cronbach* de 0,907, lo que significa que la fiabilidad de la escala es muy buena. Este factor engloba cinco ítems relacionados principalmente con los resultados financieros. Ordenados por su peso, son "margen de beneficios" (RESUL1), "rentabilidad del hotel" (RESUL3), "porcentaje de ocupación" (RESUL4), con resultados superiores a 0,8, y "rendimiento sobre activos" (RESUL2), y "ingresos extra por habitación" (RESUL5), con resultados superiores a 0,7. Por tanto, de la interpretación de esta dimensión se desprende que aquellas Pymes del sector hotelero que tengan una puntuación alta en este factor tienen un buen resultado económico-financiero.

El segundo factor (F2D) denominado ***"calidad de relaciones"***, con un valor propio de 2,465, explicó un **18,964**% de la varianza total. La fiabilidad de la escala se justifica por presentar un coeficiente *alfa de Cronbach* de 0,856, un nivel bastante aceptable. Este factor tiene una correlación positiva y agrupa los tres ítems siguientes: "nivel de satisfacción en las relaciones con tour-operadores" (RESUL10), "nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores" (RESUL11), y "calidad que damos a los clientes en nuestro servicios" (RESUL12). De acuerdo a la figura, se muestra que los ítems RESUL10 y RESUL11 tienen unas puntuaciones bastantes cercanas en los ejes de las coordenadas.

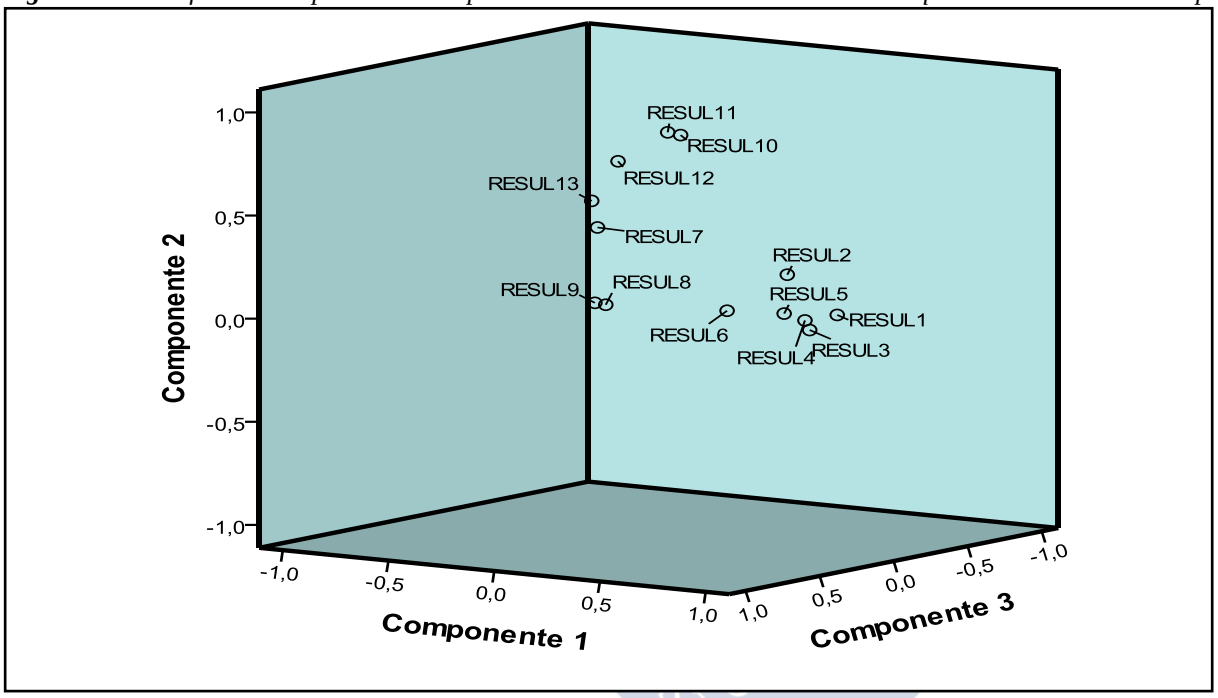
El tercer factor (F3D) llamado ***"bienestar de los empleados"***, está compuesto por cinco ítems, que tienen una correlación positiva. Este factor obtuvo un valor propio de 1,095 explicando un porcentaje de la varianza total de **8,426**%. Además, el valor *alfa de Cronbach* mostró un nivel bastante bueno, de 0,819. Los ítems que incluye este factor son: "retribución y compensación de los empleados" (RESUL9), "estabilidad y crecimiento del empleo" (RESUL8), y "satisfacción de los empleados" (RESUL7). En la figura se observa que los ítems RESUL9 y RESUL8 tienen una puntuación bastante cercana. Recordemos que una puntuación alta en este factor, refleja unos empleados muy satisfechos en sus centros laborales.

El último factor (F4D) denominado ***"diversidad de servicios satisfactorios"***, con un valor propio de 0,985, explica un porcentaje de la varianza total del **7,573**%. En este caso, se observa un coeficiente *alfa de Cronbach* de 0,517, valor que es apenas aceptable, porque, aunque supera el 0,50, queda lejos del 0,70 deseado. Así mismo, se muestra una correlación positiva entre los ítems del análisis. Este factor concentra los ítems que se hallan relacionados con algunos aspectos de la actividad de las Pymes del sector hotelero, entre los que se encuentra: "numero de productos/servicios" (RESUL6) y "nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel" (RESUL13). De esta manera, las Pymes del sector hotelero que tengan una alta puntuación en este factor tendrían un grado de diversidad de servicios, satisfactorios, mayor.

A continuación, procedimos a realizar el análisis de la asociación de la matriz de componentes rotados, según la *Figura 5.12*. El factor primero (F1D) es denominado como "*resultados financieros"*, puesto que las variables que están correlacionadas positivamente con este

factor son (RESUL1, RESUL3, RESUL4, RESUL2, y RESUL5). El factor segundo (F2D) se denomina "*calidad de relaciones"*, por tener una correlación positiva y agrupar los ítems (RESUL10, RESUL11, y RESUL 12). El factor tercero (F3D) se denomina "*bienestar de los empleados"*, ya que está correlacionado positivamente con (RESUL9, RESUL8, y RESUL7). El factor cuarto (F4D) se denomina "*diversidad de servicios satisfactorios"*, pues, de igual manera, está correlacionado positivamente con los ítems (RESUL6 y RESUL13).

Figura 5.12. *Gráfico de componentes en espacio rotado de la variable de resultados que muestran el éxito competitivo*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la *Tabla 5.40* se muestra la matriz de coeficientes de las puntuaciones, agrupando las variables en componentes o factores (cuatro factores). Se muestran los índices de las variables que se agrupan en cada factor y cuya combinación lineal define esos factores, en la manera en que se resume en las ecuaciones siguientes:

F1D= 0,330RESUL1+0,2130RESUL2+0,258RESUL3+0,249RESUL4+0,166RESUL5+0,015RESUL6+...-0,156RESUL13
F2D=0,044RESUL1+0,073RESUL2-0,049RESUL3-0,022RESUL4-0,055RESUL5-0,098RESUL6+...+0,114RESUL13
F3D=-0,102RESUL1-0,089RESUL2-0,015RESUL3-0,040RESUL4-0,089RESUL5-0,141RESUL6+...+0,041RESUL13
F4D=-0,228RESUL1+0,009RESUL2-0,038RESUL3-0,038RESUL4+0,268RESUL5+0,621RESUL6-...+0,406RESUL13

Tabla 5.40. *Matriz de coeficiente para el cálculo de las puntuaciones en los componentes de la variable de resultados que muestran el éxito competitivo*

Codificación	Ítems	Componente			
		1	2	3	4
RESUL1	Margen de beneficios	0,330	0,044	-0,102	-0,228
RESUL2	Rendimiento sobre activos	0,213	0,073	-0,089	0,009
RESUL3	Rentabilidad del hotel	0,258	-0,049	-0,015	-0,038
RESUL4	Porcentaje de ocupación	0,249	-0,022	-0,040	-0,038
RESUL5	Ingresos extras por habitación	0,166	-0,055	-0,089	0,268
RESUL6	Número de productos/servicios nuevos	0,015	-0,098	-0,141	0,621
RESUL7	Satisfacción de los empleados	-0,054	0,097	0,321	-0,193
RESUL8	Estabilidad y crecimiento del empleo	-0,076	-0,167	0,509	0,070
RESUL9	Retribución y compensación de los empleados	-0,063	-0,143	0,574	-0,118
RESUL10	Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	0,081	0,427	-0,149	-0,258
RESUL11	Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	0,027	0,407	-0,195	-0,057
RESUL12	Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	-0,087	0,255	-0,030	0,181
RESUL13	Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	-0,165	0,114	0,041	0,406

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En conclusión, a partir de los análisis realizados, se han creado 4 índices uno para cada factor: "resultados financieros" (RE_REFINAN4); "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4); "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4); y, "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4). Por lo tanto, se tomaron en consideración los resultados de análisis Factorial de Componentes Principales exploratorio, para los análisis posteriores de los resultados que muestran el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero.

5.3 Propuesta de un modelo causal de la influencia de la toma de decisiones del ámbito de operaciones en el éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero

Una vez realizado el análisis de cada una de las escalas del modelo mediante el análisis de factores de componentes principales, y habiendo confirmado la fiabilidad y la validez de las escalas utilizadas, el siguiente paso es el análisis del modelo global donde intervienen conjuntamente todas las variables.

Con la finalidad de analizar las relaciones causales del modelo propuesto de los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero, se ha desarrollado el análisis de los efectos en los resultados de la variable entorno intra-empresa, incidiendo de forma directa y positiva en las variables de las áreas de decisión de operaciones.

Por otro lado, tenemos el análisis de los efectos de las competencias distintivas del área de operaciones, incidiendo estas variables de forma directa y positiva en los resultados de las Pymes del sector hotelero.

A partir del análisis estadístico de las variables de las correlaciones bi-variadas entre los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero, se especifican las relaciones entre las variables latentes o constructos. A través de ellas se pretende comprobar si, efectivamente, el efecto conjunto de las relaciones coincide con las planteadas en la revisión bibliográfica revisada.

Para resolver cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, se utilizará el análisis estadístico de las correlaciones bi-variadas entre los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero, se especifican las relaciones entre las variables latentes o constructos. A través de ellas se pretende comprobar si, efectivamente, el efecto conjunto de las relaciones coincide con las planteadas en la revisión bibliográfica revisada, finalmente, se mostrarán las relaciones causa-efecto entre los distintos constructos o factores (variables latentes), formando un modelo causal.

5.3.1 Análisis de regresión del efecto del entorno intra-empresa en la toma de decisiones en el ámbito de operaciones

Respecto a las ***variables del entorno intra-empresa***, se ha comprobado a través de un modelo de medición o AFE que la variable latente o constructo "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) está adecuadamente medida por los 5 ítems que la componen; así mismo, la variable "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), está apropiadamente medida por los 4 ítems que la componen.

En el caso, las ***variables área de decisión de operaciones*** se explica, también mediante el modelo AFE, que:

- el "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2), está pertinentemente medida por los 5 ítems que la componen;

- la "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), está apropiadamente medida por los 6 ítems que la componen;
- las "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), está adecuadamente medida por los 4 ítems que la componen; y
- la "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), está convenientemente medida por los 5 ítems que la componen.

Las consideraciones anteriores se muestran en la *Tabla 5.41*, y la *Tabla 5.42*, en las que se indican las preguntas del cuestionario relativas a cada uno de los constructos.

Tabla 5.41. *Composición de las variables latentes (variables entorno intra-empresa)*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Acciones de marketing y comercialización	MKT5	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing
	FIN6	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
	MKT6	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector
	MKT3	Compite en los precios con otras empresas
	MKT4	Desarrolla relaciones con los agentes sociales
Uso de fuentes de financiamiento	FIN4	Financiamiento bancario a largo plazo
	FIN3	Financiamiento bancario a corto plazo
	MKT1	Realiza estudios de mercado
	MKT2	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 5.42. *Composición de las variables latentes (variables área de decisión de operaciones)*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Nivel de las tareas operativas	TAPR4	Personal con experiencia en operaciones
	TAPR5	Preparación y formación del personal de operaciones
	TAPR3	Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones
	TAPR6	Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados
	TAPR2	Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas
Administración logística y de la capacidad	INVL1	Administración de compras y manejos de proveedores
	INVL2	Inventario de materia prima y consumibles
	TAPR7	Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo
	TAPR8	Habilidad de servicio al cliente
	TAPR1	Número de empleados suficiente para las operaciones
	INVL3	Gestión de las reservas de los clientes
Sistema de reservas	PROC1	Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)
	PROC3	Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web
	PROC2	Sistema de reservas en tiempo real
	PROC4	Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente
Infraestructura y servicios	IMPD2	Imagen de la empresa
	IMPD3	Accesibilidad de los medios de transporte
	IMPD4	Edificios, instalaciones y demás infraestructuras
	INVL5	Servicios complementarios a los clientes
	INVL4	El transportes de los clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Una vez analizado, cada una de las variables del cuestionario que tienen que ver con el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones, procedemos a realizar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para, posteriormente, efectuar el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

Para poder determinar que las variables que representan las áreas de decisiones de la función de operaciones, están relacionadas con las variables del entorno intra-empresa en el que opera, se procedió a realizar el AFE, con objeto de tratar de validar la hipótesis genérica H_1 así como las subhipótesis derivadas, como sigue:

H_1 **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos:

$H_{1.1}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**.

$H_{1.2}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**.

$H_{1.3}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos**.

Iniciaremos el análisis estadístico de los datos con un estudio de los efectos del entorno intra-empresa y la toma de decisiones en el ámbito de operaciones a fin de analizar el efecto conjunto de las relaciones de las dos variables. Con el objeto de medir el análisis de relaciones de estas variables latentes o no observables, se ha tomado como: análisis de regresión lineal múltiple, análisis de efectos utilizando el programa AMOS, y finalmente, análisis estadístico de correlaciones bi-variadas.

5.3.1.1 Análisis de regresión lineal múltiple

Realizamos un análisis de la regresión lineal múltiple donde las ***variables dependientes*** son las "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) y ***las independientes*** son los resultados en las cuatro vertientes: "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2).

Tabla 5.43. *Matriz de regresión: Acciones de marketing y comercialización*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
3	(Constante)	1,897E-16	0,094		0,000	1,000
	F3B_ Sistema de reservas (AD_SISTERESER2)	0,355	0,094	0,355	3,772	0,000
	F1B_ Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)	0,246	0,094	0,246	2,611	0,011
	F4B_ Infraestructura y servicios (AD_INFRASERV2)	0,228	0,094	0,228	2,419	0,018

a. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización (IE_AMKT1)

Tabla 5.44. *Matriz de regresión: Uso de fuentes de financiamiento*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,121E-16	0,101		0,000	1,000
	F2B_ Administración logística y de la capacidad (AD_ADMLOCAP2)	0,300	0,102	0,300	2,950	0,004

a. Variable dependiente: F2A_Uso de fuentes de financiamiento (IE_FINAN1)

Resultan los siguientes modelos:

$$IE_{AMKT1} = 0{,}355 \times AD_{SISTERESER2} + 0{,}246 \times AD_{NIVTAOPER2} + 0{,}228 \times AD_{INFRAESERV2} + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.1)}$$

$$IE_{FINAN1} = 0{,}300 \times AD_{ADMLOCAP2} + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.2)}$$

Donde:

IE_AMKT1 = Acciones de marketing y comercialización;

IE_FINAN1 = Uso de fuentes de financiamiento;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

AD_INFRASERV2 = Infraestructura y servicios;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad.

ε_i = Error.

El modelo de regresión presupone la verificación de la *normalidad* de las variables aleatorias residuales. Para comprobar la normalidad del modelo se hace uso del test de prueba de *Kolomogórov-Smirnov* (*K-S*), sobre los residuos, obtenidos en el (*Anexo VII*):

Tabla 5.45. *Tests de K-S a los resultados de las variables de acciones de marketing y comercialización y uso de fuentes de financiamiento*

Regresión	Test no paramétrica (K-S)	
	Z de Kolmogórov-Smirnov	Sig.
$IE_{AMKT1} = 0{,}355 \times AD_{SISTERESER2} + 0{,}246 \times AD_{NIVTAOPER2} + 0{,}228 \times AD_{INFRASERV2} + \varepsilon_i$	0,522	0,948
$IE_{FINAN1} = 0{,}300 \times AD_{ADMLOCAP2} + \varepsilon_i$	0,837	0,485

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tenemos para los dos casos valores del significado que son superiores a 0,05, por lo tanto, indica que se puede aceptar la *normalidad* de la regresión. Estos resultados permiten seguir adelante con los *test de hipótesis* que nos proponemos realizar. Seguidamente procedemos a analizar los dos modelos resultantes, separadamente.

Surgen dos grupos diferenciados de variables, las relacionadas con las "acciones de marketing y comercialización" y las que lo hacen con "uso de fuentes de financiamiento". A partir, de estas relaciones que se observan, "acciones de marketing y comercialización" viene explicado por las variables, o factores, "sistema de reservas", "nivel de las tareas operativas" e, "infraestructura y servicios". Por otro lado, las relaciones de la variable "uso de fuentes de financiamiento" vienen explicadas por la variable "administración logística y de la capacidad".

a) Acciones de marketing y comercialización

Considerando los resultados obtenidos con el análisis de Regresión Lineal Múltiple, observamos que el entorno intra-empresa está relacionado con las "acciones de marketing y comercialización". Siguiendo con el análisis de la relación entre el entorno intra-empresa; "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2) e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2).

Los resultados obtenidos en la *Tabla 5.43*, señalan que las "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) se ven influidas positiva y significativamente con las "sistema de

reservas" (0,355, con sig. 0,000), "nivel de las tareas operativas" (0,246, con sig. 0,011) e, "infraestructura y servicios" (0,228, con sig. 0,018). Resulta en el siguiente modelo de regresión:

$$IE_AMKT1 = 0{,}355 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}246 \times AD_NIVTAOPER2 + 0{,}228 \times AD_INFRASERV2 + \varepsilon_i$$

Donde:

IE_AMKT1 = Acciones de marketing y comercialización;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

AD_INFRASERV2 = Infraestructura y servicios;

ε_i = Error.

Tendremos una variación en las "acciones de marketing y comercialización" de 0,355 a cada variación de una unidad en "sistema de reservas", de 0,246 a cada variación de una unidad de "nivel de las tareas operativas", y de 0,228 a cada variación de una unidad en la "infraestructura y servicios" manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

Para contrastar las variables dependientes, en primer lugar se deben examinar los resultados obtenidos en la regresión lineal múltiple paso por paso (*stepwise*), como es el coeficiente de determinación, el (R^2), que mide el porcentaje de las "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) que es explicada por "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2) e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). En la *Tabla 5.46*, se muestran los resultados de los coeficientes determinación al cuadrado (R^2), que se resumen en lo siguiente:

- un resultado de 12,69% con el que se puede concluir que existe relación significativa entre las "acciones de marketing y comercialización" y el "sistema de reservas", con un nivel de significancia de 0,001;
- un (R^2) de 6,45% que muestra que existe relación significativa entre las "acciones de marketing y comercialización" y el "nivel de las tareas operativas", con un nivel significancia de 0,013;

- finalmente, un (R^2) de 5,85% que muestra que existe relación significativa entre las "acciones de marketing y comercialización" y la "infraestructura y servicios", nivel significancia de 0,018.

Por todo ello, se puede afirmar que las decisiones de operaciones adoptadas por estas Pymes en materia de "sistemas de reservas", "nivel de las tareas operativas", e "infraestructura y servicios", están condicionadas por las "acciones de marketing y comercialización".

Tabla 5.46. *Coeficiente de determinación del resultado de las acciones de marketing y comercialización*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,355[a]	0,126	0,116	0,94015633	0,126	12,691	1	88	0,001
2	0,432[b]	0,186	0,168	0,91229383	0,060	6,457	1	87	0,013
3	0,488[c]	0,238	0,212	0,88787714	0,052	5,851	1	86	0,018

a. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas
b. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas, F1B_ Nivel de las tareas operativas
c. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reserva, F1B_ Nivel de las tareas operativas, F4B_ Infraestructura y servicios
d. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

b) Uso de fuentes de financiamiento

Considerando los resultados obtenidos con el análisis de Regresión Lineal Múltiple, observamos que el "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), del entorno intra-empresa del área de operaciones, está relacionado con el factor "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2).

Los resultados obtenidos en la *Tabla 5.44*, señalan que el "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) se ve influida positiva y significativamente con la "administración logística y de la capacidad" (0,300, con sig. 0,004). Resulta en el siguiente modelo de regresión:

$$IE_FINAN1 = 0{,}300 \times AD_ADMLOCAP2 + \varepsilon_i$$

Donde:

IE_FINAN1 = Uso de fuentes de financiamiento;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad.

ε_i = Error.

Tendremos una variación en el "uso de fuentes de financiamiento" de 0,300 a cada variación de una unidad en "administración logística y de la capacidad" manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

El coeficiente de determinación, el (R^2) cuadrado, mide el porcentaje del "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) que es explicada por la "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2). Tal como se ve en la *Tabla 5.47*, arrojó un resultado de 9,0% con lo que se puede concluir que existe relación significativa entre el "uso de fuentes de financiamiento" y la "administración logística y de la capacidad", con un nivel de significancia de 0,004. Por todo ello, cabe afirmar que las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes en materia de "administración logística y de la capacidad", están condicionadas por el "uso de fuentes de financiamiento".

Tabla 5.47. *Coeficiente de determinación del resultado de uso de fuentes de financiamiento*

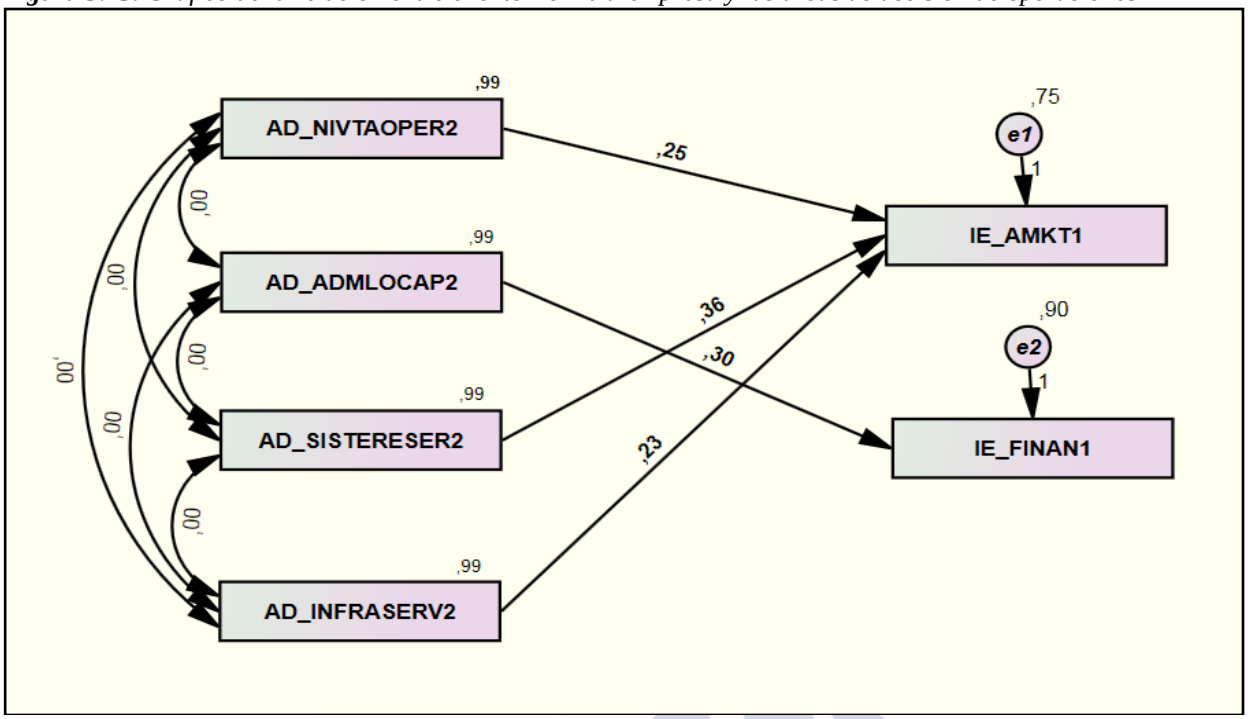
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,300[a]	0,090	0,080	0,95934709	0,090	8,703	1	88	0,004

a. Variables predictoras: (Constante), F2B_ Administración logística y de la capacidad
b. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento

5.3.1.2 Análisis de comparación con AMOS

En el presente apartado se muestra el resultado de un análisis realizado con el programa AMOS, para ver cuáles son los resultados del primer nivel de análisis o efectos en los resultados de la variable entorno intra-empresa, con los factores que representan las áreas de decisión de operaciones. Está compuesto por las dos ***variables dependientes*** que son "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) y por las ***variables independientes***: "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). En la *Figura 5.13, se* muestran las relaciones entre las variables mencionadas.

Figura 5.13. *Gráfico de la relación entre el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

De esta manera, se ha estudiado el efecto de las dimensiones del entorno intra-empresa sobre las áreas de decisión de operaciones en las Pymes del sector hotelero, con el objetivo de testar las distintas hipótesis planteadas. En la *Tabla 5.48*, se puede observar la calidad de ajuste del análisis de los efectos de la variable entorno intra-empresa. Así mismo, los estimadores de los pesos de regresión (*Tabla 5.49*), así como el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado de las variables endógenas (η=0.753), aporta evidencia para aceptar la influencia positiva y significativa de las "acciones de marketing y comercialización" con las variables "sistema de reservas", "nivel de las tareas operativas" e, "infraestructura y servicios". Por otro lado, muestra la correlación múltiple (η=0.900) con la influencia positiva y significativa del "uso de fuentes de financiamiento" con la "administración logística y de la capacidad".

Tabla 5.48 *Determinación de la información de los efectos de los resultados de la variable entorno intra-empresa*

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón critica	P
IE_AMKT1	<---	AD_NIVTAOPER2	0,246	0,093	2,656	0,008
IE_AMKT1	<---	AD_INFRASER2	0,228	0,093	2,461	0,014
IE_AMKT1	<---	AD_SISTERESER2	0,355	0,093	3,837	***
IE_FINAN1	<---	AD_ADMLOCAP2	0,300	0,101	2,967	0,003

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 5.49. *Resultados de la variable entorno intra-empresa: indicadores de bondad de ajuste*

Indicadores		Valor
Medidas del ajuste absoluto		
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	6,480 (p = 0,262)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,977
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,052
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,058
Medidas de ajuste incremental		
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,903
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,834
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	0,816
Índice de ajuste incremental	(IFI)	0,957
Medidas de ajuste de parsimonia		
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,278
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	1,296
Criterio de información de Akaike	(AIC)	38,480

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Este modelo, presenta un buen ajuste a los datos, y muestra los parámetros calculados para las regresiones de las "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1). Los indicadores del ajuste global del modelo (Chi-cuadrado de 6,480 con 5 grados de libertad y un nivel de significación de 0,262) indican un buen ajuste a los datos.

5.3.1.3 Análisis estadístico con correlaciones

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de las escalas que miden las variables que conforman el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones, procedemos a realizar los análisis de oportunos para contrastar cada una de las hipótesis planteadas. Para ello, presentamos en primer lugar la relación entre el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones en las Pymes del sector hotelero y en segundo lugar, de cómo influyen estas áreas de decisión de operaciones en el éxito competitivo de las Pymes. Así, en un primer momento realizamos los

análisis oportunos para contrastar la hipótesis H_1, $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, y $H_{1.3}$, consistentes en determinar la existencia de correlación, a través del test *r de Pearson*, entre los factores determinantes.

Iniciaremos el análisis estadístico de los datos con un estudio de las correlaciones bi-variadas entre las variables intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones y a fin de analizar el efecto conjunto de las relaciones de las dos variables.

En la *Tabla 5.50*, se muestran las correlaciones parciales de los factores del entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones:

- las "acciones de marketing y comercialización" están correlacionadas con:
  - los factores de "nivel de las tareas operativas", positiva y muy significativamente (0,246 y sig=0,020);
  - con "sistema de reservas", positiva (0,355) y muy significativamente (sig=0,001) y, finalmente,
  - con la "infraestructura y servicios", positiva (0,228) y muy significativamente (sig=0,031).
- Por otro lado, el "uso de fuentes de financiamiento" y la "administración y la capacidad" están correlacionados positiva (0,300) y muy significativamente (sig=0,004).

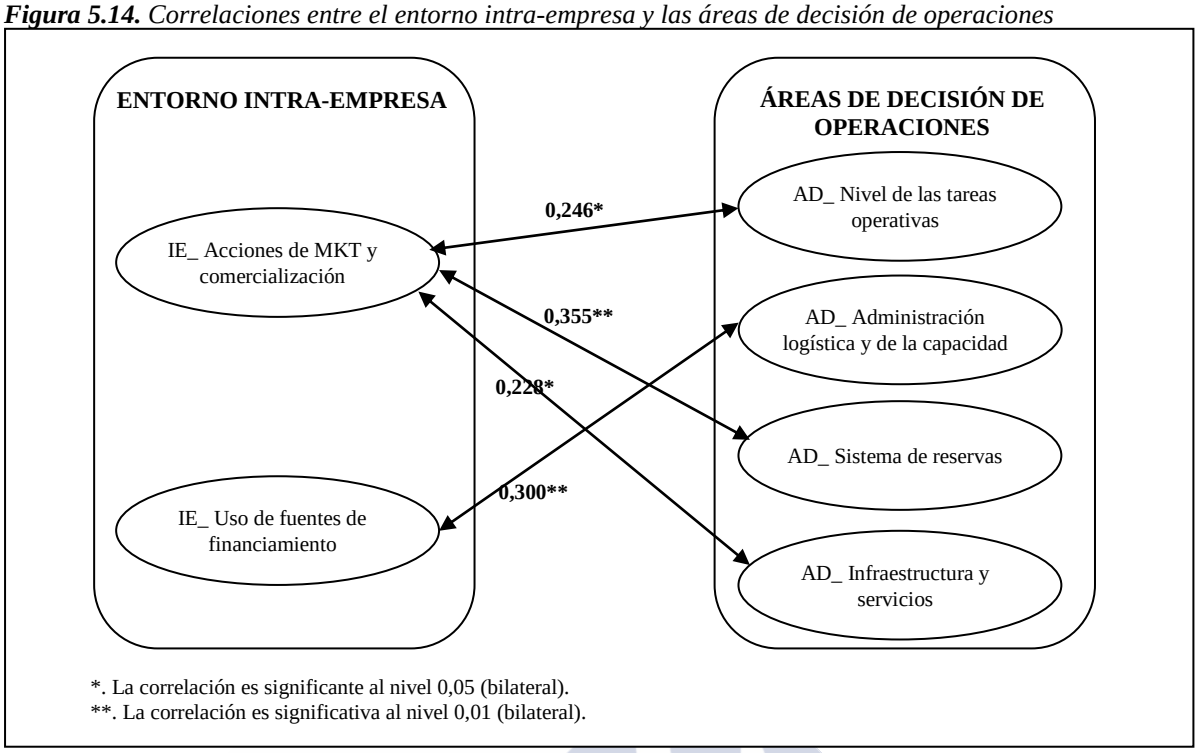
Tabla 5.50. *Correlaciones de los factores entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones*

			1	2	3	4	5	6
1.	IE_ Acciones de MKT y comercialización	r	1	0,000	0,246*	0,138	0,355**	0,228*
		Significancia		1,000	0,020	0,193	0,001	0,031
2.	IE_ Uso de fuentes de financiamiento	r	0,000	1	-,063	0,300**	,145	-0,116
		Significancia	1,000		0,554	0,004	0,173	0,275
3.	AD_ Nivel de las tareas operativas	r	0,246*	-0,063	1	0,000	0,000	0,000
		Significancia	0,020	0,554		1,000	1,000	1,000
4.	AD_ Administración logística y de la capacidad	r	0,138	0,300**	0,000	1	0,000	0,000
		Significancia	0,193	0,004	1,000		1,000	1,000
5.	AD_ Sistema de reservas	r	0,355**	0,145	0,000	0,000	1	0,000
		Significancia	0,001	0,173	1,000	1,000		1,000
6.	AD_ Infraestructura y servicios	r	0,228*	-0,116	0,000	0,000	0,000	1
		Significancia	0,031	0,275	1,000	1,000	1,000	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación, presentamos, en forma de esquema gráfico, de resultados hallados de la correlación entre el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones.

Figura 5.14. *Correlaciones entre el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como se observa en la *Figura 5.14*, las relaciones de las variables latentes "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), predicen la existencia de relación causa-efecto con las variables latentes de áreas de decisión de operaciones (directa o indirectamente), con un coeficiente de asociación significativo y con un término de error muy bajo.

Igualmente, también se ve que la variable latente **"acciones de marketing y comercialización"** está relacionada con los factores de "nivel de tareas operativas", "sistema de reservas", y "infraestructura y servicios" de forma directa y positiva. Además, se aprecia que a medida que aumenta la primera, así lo hace la segunda, y finalmente el tercero; existe por tanto una relación lineal entre ambas. Este modelo se puede expresar en términos de ecuación como:

$$IE_{AMKT1} = 0{,}246 \times AD_{NIVTAOPER2} + 0{,}355 \times AD_{SISTERESER2} + 0{,}228 \times AD_{INFRASERV2} + \varepsilon_i$$

Donde:

IE_AMKT1 = Acciones de marketing y comercialización;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

AD_INFRASERV2 = Infraestructura y servicios;

ε_i = Error.

Como se puede observar, la variable latente **"uso de fuentes de financiamiento"** está relacionada con el factor "administración logística y de la capacidad" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena. Además, se aprecia cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuesta de la variable latente (administración logística y de la capacidad) tanto mayor será en el uso de fuentes de financiamiento, que se muestra en la siguiente ecuación:

$$IE_FINAN1 = 0{,}300 \times AD_ADMLOCAP2 + \varepsilon_i$$

Donde:

IE_FINAN1 = Uso de fuentes de financiamiento;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad.

ε_i = Error.

Este análisis de AFE nos permitirá validar las hipótesis H_1 y las subhipótesis $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, y $H_{1.3}$. Así mismo, se utilizaron diferentes herramientas estadísticas para la justificación, por un lado, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada dimensión y el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis (H_1), se definió como:

***"H₁:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera".*

Podemos concluir diciendo que la relación **propuesta se acepta parcialmente,** pues, de las tres subhipótesis que la integran, sólo se han validado dos, tal como se detalla a continuación:

- ***"H₁.₁ :** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el subsistema de marketing y comercialización".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** la hipótesis planteada, ya que se aprecian relaciones significativas entre las variables latentes "nivel de tareas operativas", "sistema de reservas", y "infraestructura y servicios", con las "acciones de marketing y comercialización".

- ***"$H_{1.2}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el subsistema de finanzas".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** esta relación, ya que existe una dependencia significativa de las variables latentes "administración logística y de la capacidad" y con el "uso de fuentes de financiamiento". Teniendo en cuenta que la variable "administración logística y de la capacidad" es uno de los factores principales los servicios que presta a los huéspedes, la misma apreciación por el otro factor, les confiere el mismo nivel de importancia.

- ***"$H_{1.3}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el subsistema de recursos humanos".*

Podemos concluir diciendo que no se han hallado evidencias de esta relación y, en consecuencia, **no se acepta**.

5.3.2 Influencia de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero, en sus competencias distintivas

Con el objeto de medir el grado de asociación entre los factores del modelo de las competencias distintivas y las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero, se ha realizado el análisis de correlaciones tomando como ***variables independientes*** a las características demográficas (localización, categoría de los establecimientos hoteleros, tamaño de las Pymes, pertenencia a algún tipo de cadena o grupo, tipo de gestión, capacidad de las instalaciones de las Pymes, y rentabilidad de las Pymes del sector hotelero) y como ***variables dependientes*** los factores que representan las competencias distintivas: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3).

Para analizar la relación de estos dos grupos de variables, efectuamos dos análisis: en primer lugar, aplicamos el test *r de Pearson*, para comprobar el grado de asociación; en segundo lugar, utilizamos el *test de ANOVA*, con el cual analizaremos si existe asociación estadísticamente significativa entre las competencias distintivas y los datos generales que describen las variables demográficas.

Dentro del análisis de *test de ANOVA*, se realizan varias comprobaciones para verificar si los datos obtenidos de la encuesta cumplen con los criterios de *"normalidad"* y *"homocedasticidad"*. A través de estos análisis se puede determinar para cada uno de los grupos la existencia, o no, de diferencias en las puntuaciones de las competencias distintivas. A continuación procedemos a explicar de forma más pormenorizada cada uno de estos criterios de análisis.

La primera parte, se realizó mediante el análisis "*test de normalidad"*, esto es, a través de la comparación de las medias de los grupos creados a partir de los valores de las variables independientes, con lo que se comprueba si los datos son válidos para la aplicación del teorema central del límite, o si los datos proceden de una distribución no normal. Para este criterio de análisis se aplicó el test de *Kolmogórov-Smirnov* y *Shpiro Wilk:* cuando el (p-value>0,05) se asume la normalidad de la distribución de los datos de las variables del estudio.

En la segunda parte, se procedió al análisis de la "*homogeneidad"* de varianzas a través de la prueba de *"test de contraste Levene"*, el cual nos proporciona el estadístico *F* para medir el grado de significación global, indicando si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la dependiente y si existen diferencias significativas en las puntuaciones medias de cada una ellas en función de cada una de las variables utilizadas. Cuando las varianzas no eran iguales, hemos utilizado una prueba no paramétrica, como el análisis de la varianza *Kruskal-Wallis* (para varias muestras independientes) y el análisis de varianza *U de Mann-Whitney* (para dos muestras independientes), para ver sí existen diferencias significativas.

Por otra parte, se utilizó la prueba de (*HSD*) *Tukey*, para poder identificar los grupos de actividades que más se diferenciaban en la puntuación relativa, en las competencias distintivas.

Además, debido a que los tamaños muestrales de los grupos de las actividades eran distintos, en uno de los casos también se aplicó la prueba de *Scheffé,* que es más recomendable en tales situaciones.

Seguidamente, se han realizado diversos análisis descriptivos, empleando valores absolutos, medidas de concentración y dispersión de la muestra en función de los factores de las competencias distintivas y de las variables demográficas, a fin de poner de manifiesto las características de dicha asociación.

5.3.2.1 Localización

Como se puede observar en la *Tabla 5.51*, de los resultados obtenidos del análisis de la varianza sobre los factores de las competencias distintivas, se desprende que ninguna de las dimensiones o factores están significativamente relacionados con la localización de las Pymes del sector hotelero.

En primer lugar, se realiza el *"test de normalidad"*, se asume la normalidad de la distribución de las competencias distintivas y la localización de los establecimientos, resultando que no existen diferencias en las medias de los cuatro grupos creados a partir de la provincia en que están los establecimientos hoteleros. En segundo lugar, se aplicó el *"test de homogeneidad"* de varianzas, la prueba de homogeneidad de estadístico *Levene,* el cual nos revela que son homogéneas; por tanto, la varianza de los factores de las competencias distintivas en función de la localización de las Pymes del sector hotelero, no son diferentes.

Tabla 5.51. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Localización*

ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	5,992	3	1,997	2,069	0,110
	Intra-grupos	83,008	86	0,965		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	0,747	3	0,249	0,243	0,866
	Intra-grupos	88,253	86	1,026		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	1,474	3	0,491	0,483	0,695
	Intra-grupos	87,526	86	1,018		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	Inter-grupos	1,122	3	0,374	0,366	0,778
	Intra-grupos	87,878	86	1,022		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En resumen, **la muestra revela para este segmento y área geográfica, que las competencias distintivas no dependen de la provincia en que están ubicadas las Pymes del sector hotelero**. Por el contrario, son compartidas y no se aprecian inquietudes diferentes en las cuatro provincias de la Comunidad Autónoma de Galicia. Consecuentemente, no es preciso evaluar los contrastes *a posteriori*, al no encontrarse diferencias significativas en el ANOVA.

5.3.2.2 Categoría de los establecimientos hoteleros

En primer lugar, se muestra en la *Tabla 5.52*, el análisis de correlaciones tomando como variable independiente la categoría hotelera y como variables dependientes los factores que representan las competencias distintivas. Observamos que hay una correlación parcial entre los factores "calidad de los servicios del hotel" y "categoría hotelera": están correlacionados positiva (0,248) y muy significativamente (sig=0.019). Por tanto, a partir de los resultados obtenidos, podemos explicar que este factor es básico para entender los servicios ofrecidos por los establecimientos hoteleros, y que, además, cuanto mayor es la categoría de las Pymes del sector hotelero mayor es la calidad de dichos servicios.

Tabla 5.52. *Correlaciones entre la categoría de la empresa y competencias distintivas*

		Su empresa es de categoría	F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
Categoría hotelera	r	1	-0,098	0,165	**0,248***	0,159
	Sig. (bilateral)		0,358	0,120	**0,019**	0,135
	N	90	90	90	**90**	90

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En segundo lugar, efectuamos el *"test de normalidad"*, para lo que se asume la normalidad de la distribución de las competencias distintivas en los grupos formados con la categoría de los establecimientos hoteleros, encontrando que no existen diferencias en las medias de estos grupos. Por otro lado, efectuado el *"test de homogeneidad"* de varianzas, la prueba de homogeneidad de estadístico *Levene* nos revela que no son homogéneas las correspondientes a los factores "calidad del servicio de reservas" agrupadas por la "categoría de los establecimientos hoteleros" de las Pymes del sector hotelero; sin embargo, las de los otros factores sí son homogéneas. En resumen, la varianza del factor de "calidad del servicio de reservas" es diferente en las empresas agrupadas según su categoría (véase en la *Tabla 5.53*).

Tabla 5.53. *Prueba de homogeneidad de varianza de la categoría de los establecimientos hoteleros*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	0,191	4	85	0,942
F2C_Calidad del SS de reservas	**3,477**	**4**	**85**	**0,011**
F3C_Calidad de los SS del hotel	0,938	4	85	0,446
F4C_Productividad	0,460	4	85	0,765

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la *Tabla 5.54*, se realizó el análisis de ANOVA, el cual muestra que el factor "clientes satisfechos" tiene un estadístico F (F= 2,906) y un (p-value=0,026) significativo, y por lo tanto, este factor de competencias distintivas muestra una asociación con la "categoría de los establecimientos hoteleros". Concretamente con este análisis, se observa que las medias obtenidas para este factor ("clientes satisfechos") para las empresas agrupadas según la "categoría de los establecimientos hoteleros", son iguales, mientras que las varianzas son diferentes.

Tabla 5.54. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Categoría de los establecimientos hoteleros*

ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	**Inter-grupos**	**10,706**	**4**	**2,676**	**2,906**	**0,026**
	Intra-grupos	**78,294**	**85**	**0,921**		
	Total	**89,000**	**89**			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	2,749	4	0,687	0,677	0,610
	Intra-grupos	86,251	85	1,015		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	6,272	4	1,568	1,611	0,179
	Intra-grupos	82,728	85	0,973		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	Inter-grupos	5,314	4	1,329	1,349	0,258
	Intra-grupos	83,686	85	0,985		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por tanto, procede continuar el análisis, para lo que se realizó el análisis de pruebas no paramétricas de *Kruskall-Wallis*, para ver si el factor "clientes satisfechos" depende de la "categoría de los establecimientos hoteleros". Como muestra en la *Tabla 5.55*, a un nivel de significancia de 0,082, no existen diferencias significativas entre el factor "clientes satisfechos" y la "categoría de los establecimientos hoteleros", por lo que podemos **señalar que el nivel de "clientes satisfechos" no depende del número de estrellas que tenga un establecimiento hotelero**.

Tabla 5.55. *Prueba de Kruskall-Wallis entre el factor clientes satisfechos y categoría*

	F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
Chi-cuadrado	**8,275**	2,616	6,873	6,053
Gl	**4**	4	4	4
Sig. asintót.	**0,082**	0,624	0,143	0,195

a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Su empresa es de categoría

Continuando en la búsqueda de la asociación que había revelado el análisis ANOVA, procedimos a efectuar un análisis de homogeneidad, de la satisfacción de los clientes en función de la categoría de los establecimientos hoteleros, para lo que hemos empleado las técnicas post hoc: *la diferencia honestamente significativa* (*HSD) de Tukey* y el *Scheffé*. Los valores obtenidos pueden verse, a continuación, en la *Tabla 5.56*.

Tabla 5.56. *Subconjunto de homogéneos de los clientes satisfechos y clasificadas por categoría*

	Su empresa es de categoría	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
			1	2
HSD de Tukey[a,b]	De cuatro estrellas	33	-0,1968918	
	De dos estrellas	19	-0,0867021	
	De tres estrellas	31	0,0184420	
	De cinco estrellas	4	0,7416767	0,7416767
	De una estrella	3		1,5354526
	Sig.		0,352	0,524
Scheffé[a,b]	De cuatro estrellas	33	-0,1968918	
	De dos estrellas	19	-0,0867021	
	De tres estrellas	31	0,0184420	0,0184420
	De cinco estrellas	4	0,7416767	0,7416767
	De una estrella	3		1,5354526
	Sig.		0,494	0,072

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En conclusión, con el primer método *HSD Tukey*, obtenemos dos subgrupos, el primero abarca las categorías de 4, 2, 3 y 5 estrellas, cuyas medias no difieren significativamente (significación =0,352), y en el segundo subgrupo están incluidos las categorías 5 y 1 estrella, que tampoco difieren (significación = 0.542). Por tanto, según este método, las categorías 4,2 y 3 estrellas, no pueden pertenecer al mismo grupo que la de 1 estrella ya que entre ellas mismas sí existe una diferencia significativa.

Con el segundo método, *Scheffé,* podemos observar en un primer subconjunto las categorías de 4, 2, 3, y 5 estrellas, ya que en ellas no existe una diferencia significativa, en tanto que en el segundo subconjunto tenemos las categorías 3, 5, y 1 estrella, por la misma razón. Las únicas dos

categorías que no pueden pertenecer al mismo subconjunto que el de 1 estrella, son las de 4 y 2 estrellas, ya que entre las mismas sí existe una diferencia significativa.

5.3.2.3 Tamaño de las Pymes

Número de empleados. Para comprobar la asociación entre los factores de las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero y el número de empleados, se han realizado el *"test de normalidad"* y el *"test de homogeneidad"* de las varianzas, aplicando la prueba "estadístico *Levene",* concluyendo **que no se ha encontrado ningún argumento que apoye la asociación de los factores de las competencias distintivas con el número de empleados de las Pymes del sector hotelero**.

Tabla 5.57. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Número de empleados*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	5,924	3	1,975	2,044	0,114
	Intra-grupos	83,076	86	0,966		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	1,645	3	0,548	0,540	0,656
	Intra-grupos	87,355	86	1,016		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	2,081	3	0,694	0,686	0,563
	Intra-grupos	86,919	86	1,011		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	Inter-grupos	2,853	3	0,951	0,949	0,421
	Intra-grupos	86,147	86	1,002		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Número de habitaciones. Como se puede observar en la *Tabla 5.58*, los factores de las competencias distintivas no presentan ninguna asociación estadísticamente significativa, con el número de habitaciones de las Pymes del sector hotelero con el que cuentan los establecimientos, por cuanto **el número de habitaciones no muestra un suficiente valor significativo de variabilidad en función de los factores que representan las competencias distintivas**.

Tabla 5.58. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Número de habitaciones*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	3,425	1	3,425	3,522	0,064
	Intra-grupos	85,575	88	0,972		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	2,582	1	2,582	2,629	0,108
	Intra-grupos	86,418	88	0,982		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	3,460	1	3,460	3,560	0,062
	Intra-grupos	85,540	88	0,972		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	Inter-grupos	1,603	1	1,603	1,614	0,207
	Intra-grupos	87,397	88	0,993		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.3.2.4 Pertenencia a algún tipo de cadena o grupos

Con respecto a la pertenencia a algún tipo de cadena o grupo, se distinguen dos categorías: la formada por las que pertenecen a uno (24 casos) y la de las independientes (66 casos). En primer lugar, calculamos las correlaciones parciales de la pertenencia a una cadena o grupo, con los factores "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel" y "productividad", hallando lo siguiente:

1) No hay correlación significativa con "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas" ni con la "productividad".

2) En cambio sí hallamos una correlación positiva (0,294) y muy significativa (sig=0,005) con la **"calidad de los servicios del hotel"**.

Tabla 5.59. *Correlación entre las competencias distintivas y la pertenencia a algún tipo de cadena o grupo*

		F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
Forma parte de algún tipo de cadena o grupo.	r	0,085	-0,004	**0,294****	-0,124
	Sig. (bilateral)	0,423	0,971	**0,005**	0,244
	N	90	90	**90**	90

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Continuando el tratamiento de los datos, realizamos un análisis de *test de ANOVA,* para muestra independiente al objeto de identificar si había diferencias significativas entre las competencias distintivas y la pertenencia a algún tipo de cadena o grupo. Para ello, comenzamos realizando el análisis del *"test de normalidad".*

En la realización del test, se asume la normalidad de la distribución de los factores que representan las competencias distintivas y la pertenencia a una cadena o grupo, y no se hallaron diferencias en las medias de estas variables en los dos grupos (el de las empresas que pertenecen a uno y el de las que no).

Por otro lado, se utilizó el criterio de *"test de homogeneidad"* de varianzas, la prueba de homogeneidad de estadístico *Levene y* nos reveló que no son homogéneas las del factor de "calidad de los servicios del hotel" si agrupamos las Pymes del sector hotelero en función de la "pertenencia a algún tipo de cadena o grupo". Sin embargo, las de los otros factores sí son homogéneas. En resumen, sólo, las varianzas del factor "calidad de los servicios del hotel" de los grupos construidos en torno a la "pertenencia a algún tipo de cadena o grupo", son diferentes (véase en la *Tabla 5.60*).

Tabla 5.60. *Prueba de homogeneidad de varianza de la pertenencia a algún tipo de cadena o grupo*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	0,031	1	88	0,860
F2C_Calidad del SS de reservas	0,575	1	88	0,450
F3C_Calidad de los SS del hotel	**4,440**	**1**	**88**	**0,038**
F4C_Productividad	2,398	1	88	0,125

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la *Tabla 5.61*, observamos que no se aprecia asociación entre los factores "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas" y "productividad" y la variable categórica "pertenencia a algún tipo de cadena o grupo". Por otro lado, sí existe una asociación entre el factor "calidad de los servicios del hotel" con el estadístico F = 8,338 y el valor p=0,005 (significativo).

Tabla 5.61. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Pertenece a algún tipo de cadena o grupo*

ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	0,650	1	0,650	0,647	0,423
	Intra-grupos	88,350	88	1,004		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	0,001	1	0,001	0,001	0,971
	Intra-grupos	88,999	88	1,011		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	**Inter-grupos**	**7,703**	**1**	**7,703**	**8,338**	**0,005**
	Intra-grupos	**81,297**	**88**	**0,924**		
	Total	**89,000**	**89**			
F4C_Productividad	Inter-grupos	1,371	1	1,371	1,377	0,244
	Intra-grupos	87,629	88	0,996		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Finalmente, en un intento de ratificar la existencia de diferencias significativas en el factor de "calidad de los servicios del hotel" en función de la "pertenencia a algún tipo de cadena o grupo" realizamos el análisis *Mann-Whitney*, ya que por una parte el *test de Levene* indicaba que las varianzas son distintas y, por otra, el tamaño muestral de las Pymes del sector hotelero que pertenecen a alguna tipo de cadena era mínimo.

Para esta variable se realizó el análisis de pruebas no paramétricas de *Mann-Whitney*, para comprobar si existían diferencias significativas en los valores de los distintos factores en función de la pertenencia o no a alguna cadena o grupo, hallando, nuevamente, que únicamente se aprecian diferencias significativas en el caso del factor "calidad de los servicios del hotel" (a un nivel de significancia de 0,002), como muestra en la *Tabla 5.62*. Por lo tanto, **sí existe una asociación estadísticamente significativa entre el factor "calidad de los servicios del hotel" y la "pertenencia a algún tipo de cadena o grupo"**.

Tabla 5.62. *Prueba no paramétrica de Mann-Whitney. Pertenecer a algún tipo de cadena o grupo*

Estadísticos de contraste[a]

	F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
U de Mann-Whitney	703,000	746,000	**457,000**	704,000
W de Wilcoxon	1003,000	1046,000	**2668,000**	2915,000
Z	-0,812	-0,420	**-3,057**	-0,803
Sig. asintót. (bilateral)	0,417	0,675	**0,002**	0,422

a. Variable de agrupación: ¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?

5.3.2.5 Tipo de gestión

Certificación de calidad. Con respecto a la certificación de calidad, se clasificaron las empresas en dos grupos únicamente, en función de la posesión de una o más certificaciones (37 casos), o de que no tengan ninguno (53 casos).

También en este caso, al realizar el análisis de *"test de normalidad"*, para lo que se asume la normalidad de la distribución de los factores que representan las competencias distintivas y la existencia o no de alguna certificación de calidad, no se hallaron diferencias en las medias de estas variables, en los dos grupos (el de las empresas que tienen una o más certificaciones y el de las que no tienen ninguna).

Así mismo, se utilizó el criterio de *"test de homogeneidad"* de varianzas, la prueba de homogeneidad de estadístico *Levene,* concluyendo **que no se ha encontrado ningún argumento a favor de la asociación entre los factores "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel" y "productividad" y la posesión de alguna "certificación de la calidad"**. Las medias de los factores de las competencias distintivas (clientes satisfechos, calidad del servicio de reservas, calidad de los servicios del hotel y productividad) son iguales en los dos grupos, con y sin certificación (véase en la *Tabla 5.63*).

Tabla 5.63. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Certificación de calidad*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	0,047	1	,047	0,046	0,830
	Intra-grupos	88,953	88	1,011		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	2,733	1	2,733	2,788	0,099
	Intra-grupos	86,267	88	0,980		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	0,555	1	0,555	0,552	0,460
	Intra-grupos	88,445	88	1,005		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	Inter-grupos	0,371	1	0,371	0,368	0,546
	Intra-grupos	88,629	88	1,007		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones. También aquí distinguimos dos grupos: el de las empresas que declaran poseer algún sistema de seguimiento de errores y/o reclamaciones (59 casos) y el de las que reconocen no poseerlo (31 casos).

Comenzamos, nuevamente, por realizar el análisis de *"test de normalidad"*, para lo que se asume la normalidad de la distribución de los factores que representan las competencias distintivas y la existencia de un sistema de seguimiento de errores/reclamaciones, y tampoco, en este caso, se hallaron diferencias en las medias de estas variables, en los dos grupos (el de las que lo tienen y el de las que no).

Por otro lado, se utilizó el criterio de *"test de homogeneidad"* de varianzas y la prueba de homogeneidad de estadístico *Levene*. En la *Tabla 5.64*, se recogen los resultados que muestran diferencias estadísticamente significativas en dos de los casos: la "calidad del servicio de reservas" (F=11,270, sig=0,001) y la "calidad de los servicios del hotel" (F=11,957, sig=0,001). Resumiendo, **la variable "existencia de un sistema de seguimiento de errores/reclamaciones" muestra una**

asociación con los factores "calidad del servicio de reserva" y "calidad de los servicios del hotel".

Tabla 5.64. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Seguimiento de errores/reclamaciones*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	,000	1	0,000	0,000	0,987
	Intra-grupos	89,000	88	1,011		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	**Inter-grupos**	**10,104**	**1**	**10,104**	**11,270**	**,001**
	Intra-grupos	**78,896**	**88**	**0,897**		
	Total	**89,000**	**89**			
F3C_Calidad de los SS del hotel	**Inter-grupos**	**10,647**	**1**	**10,647**	**11,957**	**0,001**
	Intra-grupos	**78,353**	**88**	**0,890**		
	Total	**89,000**	**89**			
F4C_Productividad	Inter-grupos	1,680	1	1,680	1,694	0,197
	Intra-grupos	87,320	88	0,992		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para comprobar la asociación, se realizó, al ser la variable categórica dicotómica, la prueba no paramétrica de *Mann-Whitney*, como contraste a posteriori. Como se muestra en la *Tabla 5.65*, existe una asociación del factor de "calidad del servicio de reservas" y la variable categórica dicotómica "existencia de un sistema de seguimiento de errores/reclamaciones", estadísticamente significativa, con un valor p=0,003. También existe asociación entre el factor de "calidad de servicios hoteleros" y la "existencia de un sistema de seguimiento de errores/reclamaciones", en este caso significativa estadísticamente con un valor p = 0,001.

En conclusión, puede afirmarse que sí **existe una asociación estadísticamente significativa de los factores de "calidad del servicio de reservas" y "calidad de los servicios del hotel", con la existencia de un "sistema de seguimiento de errores/reclamaciones"**.

Tabla 5.65. *Prueba no paramétrica de Mann-Whitney. Seguimiento de errores/reclamaciones*

Estadísticos de contraste[a]

	F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
U de Mann-Whitney	911,000	**567,000**	**516,000**	724,000
W de Wilcoxon	1407,000	**1063,000**	**1012,000**	1220,000
Z	-0,030	**-2,951**	**-3,384**	-1,618
Sig. asintót. (bilateral)	0,976	**0,003**	**0,001**	0,106

a. Variable de agrupación: ¿Tiene algún sistema de seguimiento de errores/reclamaciones?

5.3.2.6 Capacidades de las instalaciones de las Pymes

En primer lugar, como en los demás casos, se han realizado los análisis de *"test de normalidad"* y *"test de homogeneidad"* de las varianzas, aplicando la prueba estadístico *Levene*. De los valores obtenidos, se concluye que no se ha encontrado ningún argumento a favor de la asociación de los factores de las competencias distintivas con la capacidad de las instalaciones de las Pymes del sector hotelero (véase en la *Tabla 5.66*).

Tabla 5.66. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Capacidad de las instalaciones de las Pymes*

ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	5,464	2	2,732	2,845	0,064
	Intra-grupos	83,536	87	0,960		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	0,834	2	0,417	0,411	0,664
	Intra-grupos	88,166	87	1,013		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	1,116	2	0,558	0,552	0,578
	Intra-grupos	87,884	87	1,010		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	Inter-grupos	2,853	2	1,427	1,441	0,242
	Intra-grupos	86,147	87	0,990		
	Total	89,000	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.3.2.7 Rentabilidad de las Pymes del sector hotelero

Hemos reclasificado las Pymes del sector hotelero, en dos grupos: las que declaran haber obtenido una rentabilidad igual, algo mayor o mucho mayor que la esperada (66 casos) y las que reconocen una rentabilidad algo menor o mucho menor que lo esperado (24 casos). En la *Tabla 5.67*, realizamos en primer lugar, las correlaciones parciales entre la pertenencia a cada grupo y los diversos factores "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel" y "productividad". Obtenemos una correlación parcial con el factor de "productividad" positiva (0,225) y muy significativa (sig=0.033). Mientras, con los factores "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas" y con la "calidad de los servicios del hotel" no hay una correlación significativa.

Tabla 5.67. *Correlaciones entre las Pymes que alcanzaron la rentabilidad esperada y competencias distintivas*

		Su empresa es de categoría	F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
Categoría hotelera	r	1	0,130	-0,137	0,156	**0,225***
	Sig. (bilateral)		0,222	0,198	0,142	**0,033**
	N	90	90	90	90	**90**

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

En segundo lugar, realizamos el *"test de normalidad"*, para lo que se asume la normalidad de la distribución de los factores que representan las competencias distintivas y el haber alcanzado la rentabilidad esperada, encontrando que no existen diferencias en las medias de grupos. De forma análoga, se utilizó el criterio de la prueba de homogeneidad de estadístico *Levene;* obteniendo que los grupos no son homogéneos en todos los factores (véase en la *Tabla 5.68*).

Tabla 5.68. *Prueba de homogeneidad de varianza de las Pymes que alcanzaron la rentabilidad esperada*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	1,707	1	88	0,195
F2C_Calidad del SS de reservas	0,001	1	88	0,978
F3C_Calidad de los SS del hotel	0,186	1	88	0,667
F4C_Productividad	0,047	1	88	0,829

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En la *Tabla 5.69*, se muestra el resultado del análisis de ANOVA, mostrando la asociación entre "haber alcanzado la rentabilidad esperada" y el factor "productividad" con F estadístico (F= 4,680) y un (p-value=0,033) significativo.

Tabla 5.69. *ANOVA de los factores de las competencias distintivas. Pymes que alcanzaron la rentabilidad esperada*

ANOVA		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	Inter-grupos	1,504	1	1,504	1,512	,222
	Intra-grupos	87,496	88	,994		
	Total	89,000	89			
F2C_Calidad del SS de reservas	Inter-grupos	1,673	1	1,673	1,685	,198
	Intra-grupos	87,327	88	,992		
	Total	89,000	89			
F3C_Calidad de los SS del hotel	Inter-grupos	2,161	1	2,161	2,190	,142
	Intra-grupos	86,839	88	,987		
	Total	89,000	89			
F4C_Productividad	**Inter-grupos**	**4,494**	**1**	**4,494**	**4,680**	**,033**
	Intra-grupos	**84,506**	**88**	**,960**		
	Total	**89,000**	**89**			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Finalmente, en un intento de ratificar la existencia de diferencias significativas en el factor "productividad" en función de la pertenencia o no al grupo de las que alcanzaron la rentabilidad esperada, efectuamos el análisis de pruebas no paramétricas de *Mann-Whitney*, encontrando, como se muestra en la *Tabla 5.70*, que **sí existen diferencias significativas en el factor "productividad" entre las empresas clasificadas en uno u otro grupo, a un nivel de significancia de 0,020**.

Tabla 5.70. *Prueba no paramétrica de Mann-Whitney. Pymes que alcanzaron la rentabilidad esperada*

Estadísticos de contraste[a,b]

	F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
U de Mann-Whitney	676,000	686,000	604,000	**537,000**
W de Wilcoxon	976,000	2897,000	904,000	**837,000**
Z	-1,058	-,967	-1,715	**-2,327**
Sig. asintót. (bilateral)	0,290	0,333	0,086	**0,020**

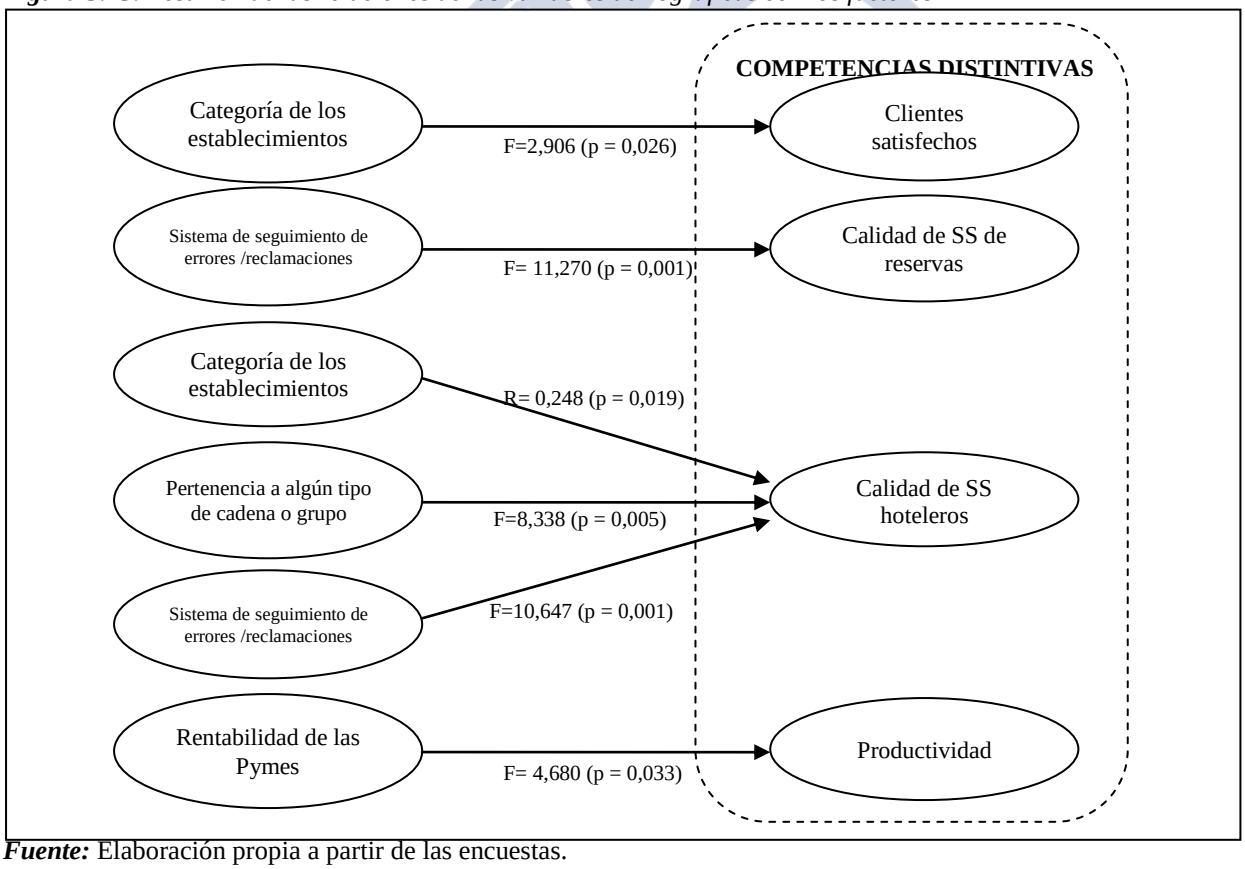
a. Prueba de Kruskal-Wallis
b. Variable de agrupación: Rentabilidad del hotel

5.3.2.8 Influencia de las variables demográficas en las competencias distintivas del área de operaciones

Para finalizar, expondremos a continuación el resumen gráfico de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, en los que hemos realizado los diferentes análisis de las relaciones de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero con las competencias distintivas del área de operaciones (clientes satisfechos, calidad del servicio de reservas, calidad de los servicios del hotel y productividad), limitándonos a los casos en los que se ratificó la existencia de una relación significativa.

Las relaciones encontradas, se resumen de forma gráfica, a continuación, en la *Figura 5.15*:

Figura 5.15. *Resumen de las relaciones de las variables demográficas con los factores*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.3.3 Análisis de regresión de las áreas de decisión y las competencias distintivas

Por un lado tenemos la clasificación, por afinidad, de las decisiones que se toman en operaciones, resultando las áreas decisionales que están representadas por las variables latentes o constructos: "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). Por otro lado, tenemos las variables observables, que representan las prioridades competitivas, para las que fueron seleccionadas cinco competencias distintivas del área de operaciones, medidas a través de escalas: "costo/productividad", "calidad", "gestión de reservas y recepción", "flexibilidad y estacionalidad de la demanda" y "servicios complementarios".

Respecto a estas escalas, se aplicó el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación *varimax*, para obtener, a través de esta variables observables, las variables latentes. De forma análoga a lo explicado en el anterior apartado, se han comprobado a través de un modelo de medición o AFE, la medición de las variables latentes siguientes:

- "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), está pertinentemente medida por los 8 ítems que la componen;
- "calidad del servicios de reservas" (CP_CALISRES3), está apropiadamente medida por los 5 ítems que la componen;
- "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), está adecuadamente medida por los 3 ítems que la componen; y
- "productividad" (CP_PRODUCT3), está convenientemente medida por los 2 ítems que la componen.

Las variables que representan las áreas de decisión y sus prioridades ya fueron presentadas en la *Tabla 5.42*, por lo que, a continuación se muestran en la *Tabla 5.71*, las variables observables,

con una revisión reducida del cuestionario utilizado, que incluye las dimensiones empleadas en la construcción del modelo, exponiendo las consideraciones anteriores. En la tabla se indica las preguntas del cuestionario relativas a uno de los constructos.

Tabla 5.71. *Composición de las variables latentes de las competencias distintivas*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Clientes satisfechos	CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación
	CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios
	SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)
	SERV3	Reducción del riesgo del cliente
	SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente
	SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes
	CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento
	SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)
Calidad del servicio de reservas	RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva
	RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in
	RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas
	RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas
	RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas
Calidad de los servicios del hotel	CALI1	La calidad de sus productos / servicios
	COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes
	SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes
Productividad	COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)
	COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Partimos del hecho de que, como se ha argumentado anteriormente, las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, deben ser aspectos tenidos en cuenta, como prioridades, en la toma de decisiones en el área de operaciones de las empresas. En esta línea, se establece que, para que la empresa pueda alcanzar las competencias distintivas deseadas, las variables que representan las prioridades competitivas, han de materializarse a través de la toma de decisiones en las distintas áreas de decisión de operaciones, por lo que se procedió a realizar el AFE, con el objeto de trata de validar la hipótesis genérica H_2, así como las subhipótesis derivadas, siguientes:

H_2 : El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que:

$H_{2.1}$ **:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.2}$ **:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.3}$ **:** Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.4}$ **:** Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.5}$ **:** Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

Iniciaremos el análisis estadístico de los datos con un estudio de los efectos de las áreas de decisión de operaciones en las competencias distintivas, a fin de analizar el efecto conjunto de las relaciones de las dos variables. Con el objeto de medir el análisis de relaciones de estas variables latentes o no observables, se ha efectuado análisis de regresión lineal múltiple, análisis de efectos utilizando el programa AMOS, y finalmente, análisis estadístico de correlaciones bi-variadas.

5.3.3.1 Análisis de regresión lineal múltiple

La segunda relación, realizamos un análisis de regresión lineal múltiple donde las ***variables dependientes*** son "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3) y ***las independientes*** representan las competencias distintivas tal y como fueron construidas, esto es: "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). Los resultados se muestran en las *Tabla 5.72* a *Tabla 5.74*.

Tabla 5.72. *Matriz de regresión: Clientes satisfechos*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
3	(Constante)	-2,548E-16	0,089		0,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)	0,400	0,089	0,400	4,481	0,000
	F4B_Infraestructura y servicios (AD_INFRASERV2)	0,309	0,089	0,309	3,456	0,001
	F3B_Sistema de reservas (AD_SISTERESER2)	0,241	0,089	0,241	2,694	0,008

a. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)

Tabla 5.73. *Matriz de regresión: Calidad del servicio de reservas*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
3	(Constante)	-4,678E-17	0,088		0,000	1,000
	F3B_Sistema de reservas (AD_SISTERESER2)	0,437	0,088	0,437	4,967	0,000
	F2B_Administración logística y de la capacidad (AD_ADMLOCAP2)	0,316	0,088	0,316	3,586	0,001
	F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)	0,206	0,088	0,206	2,338	0,022

a. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas (CP_CALISRES3);

Tabla 5.74. *Matriz de regresión: Calidad de los servicios del hotel*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-3,463E-18	0,100		0,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)	0,323	0,101	0,323	3,197	0,002

a. Variable dependiente: F3C_calidad de los servicios del hotel (CP_CALISHOT3);

Resultan los cuatro modelos que representan las ecuaciones siguientes:

$$CP_CLIENSAT3 = 0{,}400 \times AD_NIVTAOPER2 + 0{,}309 \times AD_INFRASERV2 + 0{,}241 \times AD_SISTERESER2 + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.3)}$$

$$CP_CALISRES3 = 0{,}437 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}316 \times AD_ADMLOCAP2 + 0{,}206 \times AD_NIVETAOPER2 + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.4)}$$

$$CP_CALISHOT3 = 0{,}323 \times AD_NIVTAOPER2 + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.5)}$$

Donde:

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

CP_CALISHOT3 = Calidad de los servicios del hotel;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

AD_INFRASERV2 = Infraestructura y servicios;

ε_i = Error.

Por tanto, la "productividad" (CP_PRODUCT3) no presentaron ninguna relación significativa (sus valores "p" son mucho mayores de 0,05) con ninguna de las variables

independientes (es decir, de las variables que representan las áreas de decisión del ámbito de operaciones).

Ahora bien, el modelo de regresión presupone la *normalidad* de las variables aleatorias residuales, por lo que, antes de continuar el análisis, deberemos verificarla. Para comprobar la normalidad del modelo se hizo uso del "test de prueba de *Kolomogórov-Smirnov* (*K-S*)", sobre los residuos, obtenidos:

Tabla 5.75. *Tests de K-S a los resultados de las variables de clientes satisfechos, calidad del servicio de reservas y, calidad de los servicios del hotel*

Regresión	Test no paramétrica (K-S)	
	Z de Kolmogórov-Smirnov	Sig.
$CP_{CLIENSAT3} = 0{,}400 \times AD_{NIVTAOPER2} + 0{,}309 \times AD_{INFRASERV2} + 0{,}241 \times AD_{SISTERESER2} + \varepsilon_i$	0,466	0,982
$CP_{CALISRES3} = 0{,}437 \times AD_{SISTERESER2} + 0{,}316 \times AD_{ADMLOCAP2} + 0{,}206 \times AD_{NIVETAOPER2} + \varepsilon_i$	0,800	0,545
$CP_{CALISHOT3} = 0{,}323 \times AD_{NIVTAOPER2} + \varepsilon_i$	0,860	0,451

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En este test la *hipótesis nula (H_0)*: es que el conjunto de datos sigue una distribución normal, y la *hipótesis alternativa (H_1)*: es que no sigue una distribución normal. Como se ve en la *Tabla 5.75*, en los tres casos los valores, con una significatividad superior a 0,05, aseguran la hipótesis nula, es decir, que puede aceptarse que en las variables siguen una distribución normal.

A continuación, vamos a analizar los tres modelos resultantes, separadamente.

El primer modelo muestra los resultados obtenidos con la regresión, presentada en la *Tabla 5.72* que, como ya fue indicado, corresponde a la *(Ecuación 5.3)* la cual señala que los "clientes satisfechos" se ven influidas positiva y significativamente con el "nivel de las tareas operativas" (0,400, con sig. 0,000), "infraestructura y servicios" (0,309, con sig. 0,011) y, "sistema de reservas" (0,241, con sig. 0,008). De la ecuación de regresión obtenemos una variación en los "clientes satisfechos" de 0,400 a cada variación de una unidad en el "nivel de las tareas operativas", de 0,309 a cada variación de una unidad en la "infraestructura y servicios" y de 0,228 a cada variación de una unidad en la "sistema de reservas" manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

Para contrastar esta relación, también se puede examinar el resultado obtenido en la Regresión Lineal Múltiple por el método paso por paso (*stepwise*), que se muestra en la *Tabla 5.76* los resultados de los coeficientes determinación al cuadrado (R^2), que se resumen en lo siguiente:

- un resultado de 16% con el que se puede concluir que existe relación significativa entre los "clientes satisfechos" y el "nivel de tareas operativas", con un nivel de significancia de 0,000;
- un (R^2) de 9,50% que muestra que existe relación significativa entre los "clientes satisfechos" y la "infraestructura y servicios", con un nivel significancia de 0,001;
- finalmente, un (R^2) de 5,80% que muestra que existe relación significativa entre los "clientes satisfechos" y el "sistema de reservas", nivel significancia de 0,008.

Por todo ello, se puede afirmar que las áreas de decisión de operaciones adoptadas por estas Pymes en materia que el "nivel de las tareas operativas", la "infraestructura e servicios", y el "sistema de reservas", están condicionadas por los "clientes satisfechos".

Tabla 5.76. *Coeficiente de determinación del resultado de los clientes satisfechos*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,400[a]	0,160	0,151	0,92153944	0,160	16,800	1	88	0,000
2	0,506[b]	0,256	0,239	0,87262949	0,095	11,141	1	87	0,001
3	0,560[c]	0,314	0,290	0,84285329	0,058	7,256	1	86	0,008

a. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)
b. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas(AD_NIVTAOPER2), F4B_Infraestructura y servicios(AD_INFRASERV2)
c. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2), F4B_Infraestructura y servicios (AD_INFRASERV2), F3B_Sistema de reservas (AD_SISTERESER2)
d. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)

El segundo modelo muestra los resultados obtenidos con la regresión, presentada en la *Tabla 5.73* que, como ya fue indicado, corresponde a la *(Ecuación 5.4)*, de la página 445, la cual señala que la "calidad de servicio de reservas" se ven influidas positiva y significativamente con el "sistema de reservas" (0,437, con sig. 0,000), "administración logística y de la capacidad" (0,316, con sig. 0,011) y, "nivel de las tareas operativas" (0,206, con sig. 0,008), esto es, se obtiene una variación de 0,437 unidades de "sistema de reservas" , de 0,316 a cada variación de una unidad de la "administración logística y de la capacidad", y de 0,206 a cada variación de una unidad en el

"sistema de reservas" manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

Para contrastar esta relación, también se puede examinar el resultado obtenido en la Regresión Lineal Múltiple por el método paso por paso (*stepwise*), que se muestra en la *Tabla 5.77* los resultados de los coeficientes determinación al cuadrado (R^2), que se resumen en lo siguiente:

- un resultado de 19,1% con el que se puede concluir que existe relación significativa entre la "calidad del servicio de reservas" y el "sistema de reservas", con un nivel de significancia de 0,000;
- un (R^2) de 10% que muestra que existe relación significativa entre la "calidad del servicio de reservas" y la "administración logística y de la capacidad", con un nivel significancia de 0,001;
- finalmente, un (R^2) de 5,20% que muestra que existe relación significativa entre la "calidad del servicio de reservas" y el "nivel de las tareas operativas", nivel significancia de 0,022.

Por todo ello, se puede afirmar que las áreas de decisión de operaciones adoptadas por estas Pymes en materia de "sistema de reservas", "administración logística y de la capacidad", y "nivel de las tareas operativas", están condicionadas por la "calidad del servicio de reservas".

Tabla 5.77. *Coeficiente de determinación del resultado de la calidad del servicio de reservas*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,437[a]	0,191	0,182	0,90438426	0,191	20,814	1	88	0,000
2	0,539[b]	0,291	0,275	0,85167621	0,100	12,229	1	87	0,001
3	0,577[c]	0,333	0,310	0,83061948	0,042	5,467	1	86	0,022

a. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas (AD_SISTERESER2)
b. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas (AD_SISTERESER2), F2B_Administración logística y de la capacidad (AD_ADMLOCAP2)
c. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas (AD_SISTERESER2), F2B_Administración logística y de la capacidad (AD_ADMLOCAP2), F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)
d. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas (CP_CALISRES3)

Por último, verificamos que los resultados de la regresión, presentada en la *Tabla 5.74* muestra que la "calidad de los servicios del hotel" está influenciado por el "nivel de las tareas operativas" de forma directa, positiva y significativa (0,323, sig. 0,002), tal y como se mostró en la *(Ecuación 5.5)* de la página *445*. De la ecuación de regresión obtenemos una variación en la

"calidad de los servicios del hotel" de 0,323 por cada variación de una unidad en el "nivel de las tareas operativas" manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

De forma análoga a la ecuación precedente, se contrastó mediante la regresión lineal múltiple por el método paso a paso (*stepwise*), que se muestra en la *Tabla 5.78*:

Tabla 5.78. *Coeficiente de determinación de resultados de calidad de servicios del hotel*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,323[a]	0,104	0,094	0,95189609	0,104	10,222	1	88	0,002

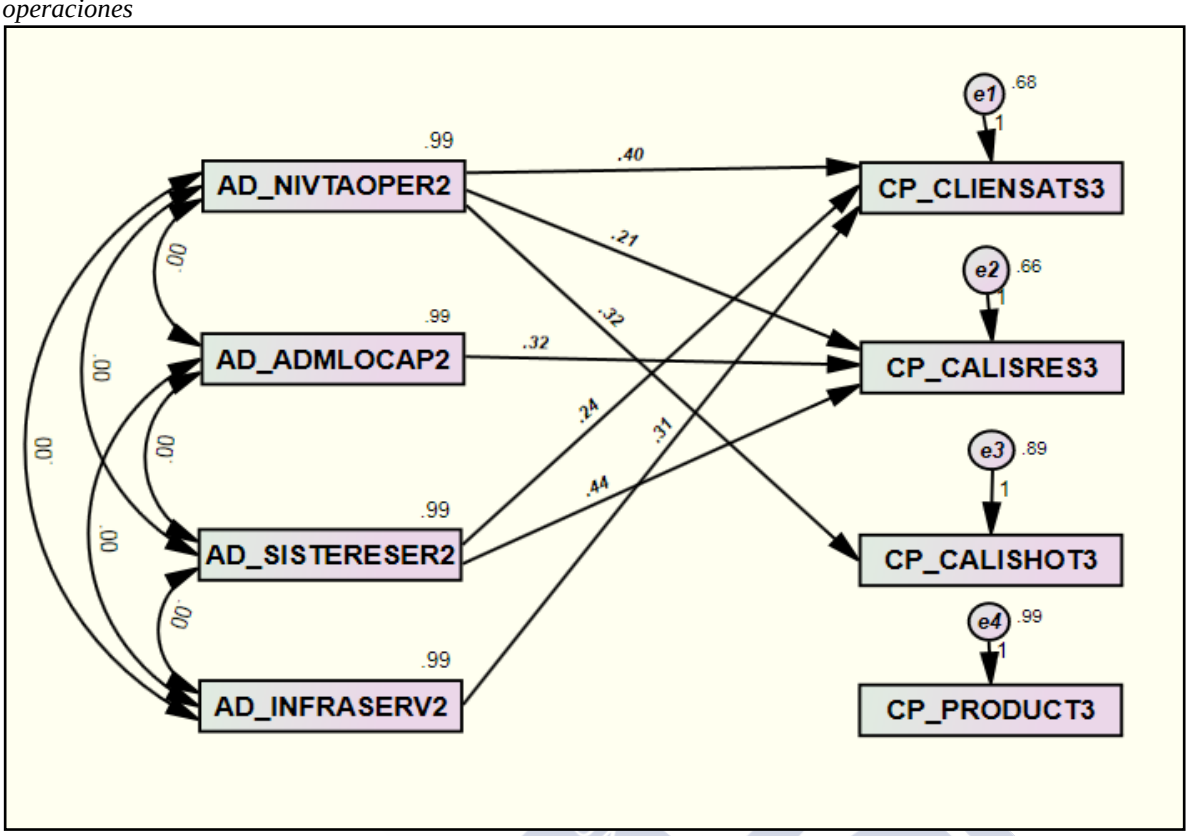
a. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas (AD_NIVTAOPER2)
b. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel (CP_CALISHOT3)

El coeficiente de determinación, el (R^2) cuadrado, mide el porcentaje de la "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) que es explicada por el "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2). Tal como se ve en la *Tabla 5.78,* arrojó un resultado de 10,4% con lo que se puede concluir que existe relación significativa entre la "calidad de los servicios del hotel" y el "nivel de las tareas operativas", con un nivel de significancia de 0,002. Por todo ello, cabe afirmar que las áreas de decisión de operaciones adoptadas por las Pymes en materia de "nivel de las tareas operativas", están condicionadas por la "calidad de los servicios del hotel".

5.3.3.2 Análisis de comparación con AMOS

En el presente apartado se muestra el resultado de un análisis realizado con el programa AMOS, para ver cuáles son los resultados del primer nivel de análisis o efectos en los resultados de la variable áreas de decisión de operaciones, con los factores que representan las competencias distintivas del ámbito de operaciones. Está compuesto por las dos ***variables dependientes*** que son "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3) y las ***variables independientes***: "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). En la *Figura 5.16, se* muestran las relaciones entre las variables mencionadas.

Figura 5.16. *Gráfico de la relación entre las áreas de decisiones y las competencias distintivas de ámbito de operaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

De esta manera, se ha estudiado el efecto de las dimensiones de las áreas de decisión sobre las competencias distintivas del ámbito de operaciones en las Pymes del sector hotelero, con el objetivo de testar las distintas hipótesis planteadas. En la *Tabla 5.79*, podemos ver el valor estimado de los coeficientes de regresión lineal múltiple, que representan las relaciones entre los constructos endógenos y los exógenos. En la primera relación básica, se pusieron como antecedentes los cuatro constructos exógenos "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), y como consecuentes los cuatro constructos endógenos; ""clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_ CALISHOT3); y, "productividad" (CP-PRODUCT3).

El modelo estimado, sin embargo, sólo encontró evidencias de las relaciones que se mostraron en la *Figura 5.17* y en la *Tabla 5.79*. Las relaciones de los demás constructos tenían

estimaciones de los paramentos muy bajas y que no eran significativas, por ello, se eliminaron para el análisis posterior. Los resultados obtenidos se resumen en lo siguiente:

- La variable endógena "calidad de servicio de reservas" (CP_CALISRES3) se ven influidas positiva y significativamente con las variables exógenos "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2) de forma directa, (0,316, con sig. 0,011), "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2) de forma directa, (0,206, con sig. 0,008), y "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2) de forma directa, (0,437, con sig. 0,000).
- La variable endógena "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) está influenciado por la variable exógeno "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2) de forma directa, positiva y significativa (0,323, sig. 0,002).
- Finalmente, la variable endógena "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3) se ven influidas positiva y significativamente por la variable exógeno "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2) de forma directa, (0,400, con sig. 0,000), "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2) de forma directa, (0,241, con sig. 0,006), y "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2) de forma directa, (0,309, con sig. 0,000).

Tabla 5.79 *Determinación de la información de los efectos de los resultados de la variable áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones*

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón critica	P
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	0,316	0,087	3,648	***
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	0,206	0,087	2,379	.017
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	0,437	0,087	5,053	***
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	0,323	0,100	3,215	.001
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	0,241	0,088	2,740	.006
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	0,309	0,088	3,515	***

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 5.80. *Resultados de la variable áreas de decisión de operaciones: indicadores de bondad de ajuste*

Indicadores		Valor
Medidas del ajuste absoluto		
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	21,293 (p = 0,128)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,952
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,052
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,069
Medidas de ajuste incremental		
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,884
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,788
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	0,838
Índice de ajuste incremental	(IFI)	0,927
Medidas de ajuste de parsimonia		
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,422
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	1,420
Criterio de información de Akaike	(AIC)	63,293

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Este modelo, presenta un buen ajuste a los datos, y muestra los parámetros calculados para las regresiones de las "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), "calidad de servicio de reservas" (CP_CALISRES3) y "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3). Los indicadores del ajuste global del modelo indican un buen ajuste a los datos.

5.3.3.3 Análisis estadístico con correlaciones bi-variadas

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de las escalas que miden las variables que conforman las áreas de decisión de operaciones y las competencias distintivas del ámbito operaciones, procedemos a realizar los análisis de oportunos para contrastar cada una de las hipótesis planteadas. Para ello, presentamos la relación entre el áreas de decisión y las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero y en. Así, en un primer momento realizamos los análisis oportunos para contrastar la hipótesis H_2, $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$, $H_{2.4}$, y $H_{2.5}$, consistentes en determinar la existencia de correlación, a través del test *r de Pearson*, entre los factores determinantes.

Iniciaremos el análisis estadístico de los datos con un estudio de las correlaciones bi-variadas entre las variables intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones y a fin de analizar el efecto conjunto de las relaciones de las dos variables.

A continuación, se presentan en la *Tabla 5.81*, las correlaciones parciales de las áreas de decisión de operaciones, con los factores que representan las competencias distintivas, resultando que:

- el "nivel de tareas operativas" está correlacionado con:
  - los factores de "clientes satisfechos", positiva y muy significativamente (0,400 y sig=0,040); y
  - con "calidad de los servicios del hotel", positiva (0,323) y muy significativamente (sig=0,002).
- Por otro lado, la "administración logística y de la capacidad" y la "calidad de servicio de reservas" están correlacionadas positiva (0,316) y muy significativamente (sig=0,002).
- el "sistema de reservas" está correlacionado con:
  - "clientes satisfechos", positiva y muy significativamente (0,241 y sig=0,022); y con
  - "calidad de los servicio de reservas", positiva (0,437) y muy significativamente (sig=0,000).
- Finalmente, "infraestructura y servicio" y "clientes satisfechos" están correlacionados positiva (0,309) y muy significativamente (sig=0,003).

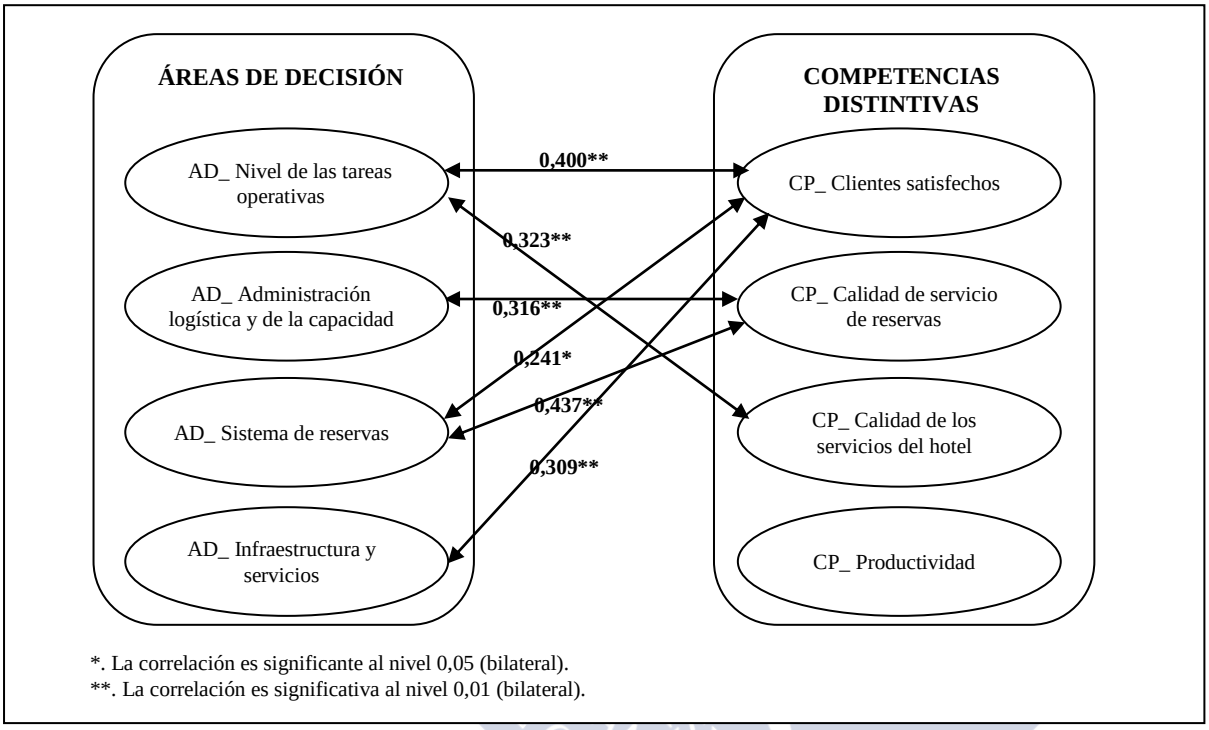
Tabla 5.81. *Correlaciones de los factores áreas de decisión y las competencias distintivas*

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	AD_ Nivel de las tareas operativas	r	1	0,000	0,000	0,000	0,400**	0,206	0,323**	0,067
		Significancia		1,000	1,000	1,000	0,000	0,052	0,002	0,533
2.	AD_ Administración logística y de la capacidad	r	0,000	1	0,000	0,000	-0,056	0,316**	0,118	-0,019
		Significancia	1,000		1,000	1,000	0,603	0,002	0,266	0,860
3.	AD_ Sistema de reservas	r	0,000	0,000	1	0,000	0,241*	0,437**	0,051	0,081
		Significancia	1,000	1,000		1,000	0,022	0,000	0,632	0,447
4.	AD_ Infraestructura y servicios	r	0,000	0,000	0,000	1	0,309**	0,096	0,002	-0,065
		Significancia	1,000	1,000	1,000		0,003	0,367	0,985	0,542
5.	CP_ clientes satisfechos	r	0,400**	-0,056	0,241*	0,309**	1	0,000	0,000	0,000
		Significancia	0,000	0,603	0,022	0,003		1,000	1,000	1,000
6.	CP_ Calidad del servicio de reservas	r	0,206	0,316**	0,437**	0,096	0,000	1	0,000	0,000
		Significancia	0,052	0,002	0,000	0,367	1,000		1,000	1,000
7.	CP_ Calidad de los servicios del hotel	r	0,323**	0,118	0,051	0,002	0,000	0,000	1	0,000
		Significancia	0,002	0,266	0,632	0,985	1,000	1,000		1,000
8.	CP_ Productividad	r	0,067	-0,019	0,081	-0,065	0,000	0,000	0,000	1
		Significancia	0,533	0,860	0,447	0,542	1,000	1,000	1,000	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación, presentamos, en forma de esquema gráfico, los resultados hallados de la correlación entre el énfasis en las diversas áreas de decisión de operaciones y las competencias distintivas.

Figura 5.17. *Correlaciones de los factores áreas de decisión y las competencias distintivas*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Comenzamos este análisis presentando de forma clara las variables latentes que intervienen en el modelo y la representación del modelo estructural. Las variables latentes "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), y "productividad" (CP_PRODUCT3); predicen la existencia de relación causa-efecto con las variables latentes "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2, "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), y la "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). En este caso, todas las estimaciones del modelo planteado resultaron estadísticamente significativas y confiables; así mismo, se encontraron los errores de estándar muy bajos.

Como se puede observar en la *Figura 5.17*, la variable latente "**clientes satisfechos**" está relacionada con los factores "nivel de las tareas operativas"; "sistema de reservas"; e

"infraestructura y servicios" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen, muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena. Así pues, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuesta de las variables directamente relacionadas, más aumenta la variable "clientes satisfechos"; en efecto, se aprecia que a medida que aumentan las primeras, así lo hace la segunda, y finalmente, el tercero existe por tanto una relación lineal entre ambas, como se muestra en la siguiente ecuación:

$$CP_CLIENSATS3 = 0{,}400 \times AD_NIVTAOPER2 + 0{,}241 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}309 \times AD_INFRASERV2 + \varepsilon_i$$

Donde:

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

AD_INFRASERV2 = Infraestructura y servicios;

ε_i = Error.

La siguiente ecuación está compuesta por los resultados de la relación entre el factor "**calidad del servicio de reservas**", con los factores de "administración logística y de la capacidad" y "sistema de reservas", que se presenta de forma directa y positiva. Así pues, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuestas de las variables exógenas tanto mayor será la calidad del servicio de reservas. La ecuación que se forma es:

$$CP_CALISRES3 = 0{,}316 \times AD_ADMLOCAP2 + 0{,}437 \times AD_SISTERESER2 + \varepsilon_i$$

Donde:

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

ε_i = Error.

Finalmente, se muestra que el factor "**calidad de los servicios del hotel**" está relacionado con el factor "nivel de tareas operativas" de forma directa y positiva. Se puede apreciar que, efectivamente, el "nivel de tareas operativas" es el factor que más influye sobre la mejora o empeoramiento de la calidad de los servicios del hotel. La ecuación que se forma es:

$$CP_CALISHOT3 = 0{,}323 \times AD_NIVTAOPER2 + \varepsilon_i$$

Donde:

CP_CALISHOT3 = Calidad de los servicios del hotel;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

ε_i = Error.

Así, a partir del modelo de ecuaciones estructurales y de la medida del ajuste, podremos validar las hipótesis H_2 y las subhipótesis $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$, $H_{2.4}$, y $H_{2.5}$. Así mismo, se utilizarán diferentes herramientas estadísticas para la justificación, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada dimensión y el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis (H_2), se definió como:

"H_2: *El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones"*

Si se considera el comportamiento de los parámetros y su significación, se puede concluir que algunas de las variables que representan las competencias distintivas de las Pymes del sector, están relacionadas con las variables de las áreas de decisión de operaciones. En consecuencia, podemos concluir diciendo que **se acepta parcialmente** la hipótesis. Es decir, no todas las variables latentes de las competencias distintivas, presentan relaciones directas con las variables latentes de las áreas de decisión de operaciones, tal como se detalla a continuación:

"$H_{2.1}$: *Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con la capacidad de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

Con respecto a la hipótesis planteado ($H_{2.1}$), concluimos diciendo que **no se acepta**. Dado que los valores obtenido en la *Tabla 5.66* y el apartado (*5.3.2.6* de la página *439*), concluye que no se ha encontrado ningún argumento de asociación de los factores de las competencias distintivas con las capacidades de las instalaciones de las Pymes.

***"$H_{2.2}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con la localización de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

A partir de la subhipótesis ($H_{2.2}$), **se puede afirmar** que, en efecto, este era una variable cualitativa y no participó en las variables latentes.

***"$H_{2.3}$:** Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** esta relación, ya que existe una dependencia significativa de las variables latentes "sistema de reservas" y con los "clientes satisfechos" y la "calidad del servicio de reservas".

***"$H_{2.4}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

En este sentido, puede afirmarse que la hipótesis ($H_{2.4}$) **se acepta**, ya que se aprecia una relación significativa de las variables latentes "nivel de las tareas operativas" con "clientes satisfechos", y "calidad de los servicios del hotel".

Es importante destacar, que el nivel de las tareas productivas en las Pymes del sector hotelero, viene determinado por el personal que trabaja en este sector (que sea suficiente para las operaciones, que exista personal especializado o personal con nivel de conocimiento medio en operaciones, que existe personal con experiencia en operaciones) y con la preparación y formación del personal de operaciones disponible. De esta manera, es la calidad de la actuación de las personas (a través del nivel de las tareas que desarrollan) la que permite obtener una mayor competencia distintiva.

***"$H_{2.5}$:** Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

A partir de la subhipótesis ($H_{2.5}$), **se puede afirmar** que, en efecto, hay una relación significativa de las variables latentes "administración logística y de la capacidad" y con la "calidad del servicio de reservas". Así, las Pymes del sector hotelero que tienen mejor administración de compras y manejo de proveedores, de inventarios de materias primas y consumibles, y de gestión de reservas de los clientes, presentan mayor énfasis en la calidad del servicio de reservas.

Así mismo, se muestra una correspondencia significativa de las variables latentes "infraestructura y servicios", con la de "clientes satisfechos". En interesante apreciar cómo se confirma la presunción de que el transporte de los clientes y los servicios complementarios a los clientes, son un componente endógeno esencial para tener conseguir la competencia distintiva "calidad del servicio de reservas" de las Pymes del sector hotelero.

5.3.4 Análisis de regresión del efecto de las competencias distintivas en el éxito competitivo

Con la finalidad de validar las escalas utilizadas en la medición de las variables latentes se realiza un AFE, donde las ***variables que resumen el éxito competitivo***, son:

- "resultados financieros" (RE_REFINAN4), adecuadamente medida por los 5 ítems que la componen;
- "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4), apropiadamente medida por los 3 ítems que la componen;
- "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4), debidamente medida por los 3 ítems que la componen; y
- "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4), pertinentemente medida por los 2 ítems que la componen.

A continuación, se muestran las ***variables que representan las competencias distintivas***, obtenidas también mediante un AFE, que resultaron ser las siguientes:

- "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), que está pertinentemente medida por los 8 ítems que la componen;

- "calidad del servicios de reservas" (CP_CALISRES3), que está apropiadamente medida por los 5 ítems que la componen;

- "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), que está adecuadamente medida por los 3 ítems que la componen; y

- "productividad" (CP_PRODUCT3), convenientemente medida por los 2 ítems que la componen.

Las consideraciones anteriores se muestran en la *Tabla 5.82*, y la *Tabla 5.83*, en las que se indican las preguntas del cuestionario relativas a cada uno de dichos constructos.

Tabla 5.82. *Composición de las variables del éxito competitivo*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Resultados financieros	RESUL1	Margen de beneficios
	RESUL3	Rentabilidad del hotel
	RESUL4	Porcentaje de ocupación
	RESUL2	Rendimiento sobre activos
	RESUL5	Ingresos extras por habitación
Calidad de relaciones	RESUL10	Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores
	RESUL11	Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores
	RESUL12	Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios
Bienestar de los empleados	RESUL9	Retribución y compensación de los empleados
	RESUL8	Estabilidad y crecimiento del empleo
	RESUL7	Satisfacción de los empleados
Diversidad de servicios satisfactorios	RESUL6	Número de productos/servicios nuevos
	RESUL13	Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Tabla 5.83. *Composición de las variables latentes de las competencias distintivas*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Clientes satisfechos	CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación
	CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios
	SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)
	SERV3	Reducción del riesgo del cliente
	SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente
	SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes
	CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento
	SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)
Calidad del servicio de reservas	RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva
	RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in
	RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas
	RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas
	RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas
Calidad de los servicios del hotel	CALI1	La calidad de sus productos / servicios
	COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes
	SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes
Productividad	COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)
	COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Partimos del hecho de que, como se ha argumentado anteriormente, las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, deben ser aspectos tenidos en cuenta en la toma de decisiones en el área de operaciones de las empresas, en la forma de prioridades competitivas. En esta línea, procede establecer las relaciones entre las variables que representan los resultados y las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, para lo que se procedió a realizar el análisis de regresión, con objeto de tratar de validar la hipótesis genérica H_3 así como las subhipótesis derivadas, como sigue:

H_3 : El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que:

$H_{3.1}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.2}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.3}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las **reservas y recepción,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.4}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la **flexibilidad y estacionalidad de la demanda,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.5}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los **servicios complementarios,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

Iniciaremos el análisis estadístico de los datos con un estudio de los efectos de competencias distintivas y los resultados que muestra el éxito competitivo, a fin de analizar el efecto conjunto de las relaciones de las dos variables. Con el objeto de medir el análisis de relaciones de estas variables latentes o no observables, se ha tomado como: análisis de regresión lineal múltiple, análisis de efectos utilizando el programa AMOS, y finalmente, análisis estadístico de correlaciones bi-variadas.

5.3.4.1 Análisis de regresión lineal múltiple

Para completar el estudio de las relaciones, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple donde las ***variables dependientes*** son "resultados financieros" (RE_REFINAN4); "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4); "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4); y, "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) y ***las independientes*** representan las competencias distintivas tal y como fueron construidas, esto es: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3). Los resultados se muestran en las *Tabla 5.84* a *Tabla 5.87*.

Tabla 5.84. *Matriz de regresión: Resultados financieros*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,196E-17	0,104		0,000	1,000
	F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)	0,182	0,105	0,182	1,735	0,086

a. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros (RE_REFINA4)

Tabla 5.85. *Matriz de regresión: Calidad de relaciones*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,049E-16	0,090		0,000	1,000
	F2C_Calidad del SS de reservas (CP_CALISRES3)	0,532	0,090	0,532	5,895	0,000

a. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones (RE_CALIRELA4)

Tabla 5.86. *Matriz de regresión: Bienestar de los empleados*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,716E-16	0,094		0,000	1,000
	F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)	0,460	0,095	0,460	4,866	0,000

a. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados (RE_BIENEMP4)

Tabla 5.87. *Matriz de regresión: Diversidad de servicios satisfactorios*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,731E-16	0,104		0,000	1,000
	F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)	0,176	0,105	0,176	1,677	0,097

a. Variable dependiente: F4D_Diversidad de servicios satisfactorio (RE_DIVESSAT4)

Resultan los cuatro modelos que representan las ecuaciones siguientes:

$$RE_{_REFINAN4} = 0{,}182 \times CP_{_CLIENSATS3} + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.6)}$$

$$RE_{_CALIRELA4} = 0{,}532 \times CP_{_CALISRES3} + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.7)}$$

$$RE_{_BIENEMP4} = 0{,}460 \times CP_{_CLIENSATS3} + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.8)}$$

$$RE_{_DIVESSAT4} = 0{,}176 \times CP_{_CLIENSATS3} + \varepsilon_i \quad \text{(Ecuación 5.9)}$$

Donde:

RE_REFINAN4 = Resultados financieros;

RE_CALIRELA4 = Calidad de relaciones;

RE_BIENEMP4 = Bienestar de los empleados;

RE_DIVESSAT4 = Diversidad de servicios satisfactorios;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

ε_i = Error.

Por tanto, ni "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) ni, "productividad" (CP_PRODUCT3) presentaron relación significativa (sus valores "p" son mucho mayores de 0,05) con ninguna de las variables dependientes (es decir, de las variables que representan los resultados).

Ahora bien, el modelo de regresión presupone la *normalidad* de las variables aleatorias residuales, por lo que, antes de continuar el análisis, deberemos verificarla. Para comprobar la normalidad del modelo se hizo uso del "test de prueba de *Kolomogórov-Smirnov* (*K-S*)", sobre los residuos, obtenidos:

Tabla 5.88. *Tests de K-S a los resultados de las variables de resultados financieros, calidad de relaciones, bienestar de los empleados y, diversidad de servicios satisfactorios*

Regresión	Test no paramétrica (K-S)	
	Z de Kolmogórov-Smirnov	Sig.
$RE_{_REFINAN4} = 0{,}182 \times CP_{_CLIENSATS3} + \varepsilon_i$	1,194	0,115
$RE_{_CALIRELA4} = 0{,}532 \times CP_{_CALISRES3} + \varepsilon_i$	0,924	0,361
$RE_{_BIENEMP4} = 0{,}460 \times CP_{_CLIENSATS3} + \varepsilon_i$	0,682	0,741
$RE_{_DIVESSAT4} = 0{,}176 \times CP_{_CLIENSATS3} + \varepsilon_i$	0,666	0,767

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En este test la *hipótesis nula (H_0)*: es que el conjunto de datos sigue una distribución normal, y la *hipótesis alternativa (H_1)*: es que no sigue una distribución normal. Como se ve en la *Tabla 5.88*, en los cuatro casos los valores, con una significatividad superior a 0,05, aseguran la hipótesis nula, es decir, que puede aceptarse que en las variables siguen una distribución normal.

A continuación, vamos a analizar los cuatro modelos resultantes, separadamente.

El primer modelo muestra los resultados obtenidos con la regresión, presentada en la *Tabla 5.84* que, como ya fue indicado, corresponde a la *(Ecuación 5.6)* la cual señala que el comportamiento de los "resultados financieros" viene explicado por apenas una variable, o factor, el denominado "clientes satisfechos" el cual tiene una influencia directa positiva de 0,182 con valor de significancia de 0,086. De la ecuación de regresión obtenemos una variación en los "resultados financieros" de 0,182 por cada variación de una unidad en los "clientes satisfechos", manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

Para contrastar esta relación, también se puede examinar el resultado obtenido en la Regresión Lineal Múltiple por el método de introducción (introducir), que se muestra en la *Tabla 5.89*.

Tabla 5.89. *Coeficiente de determinación del resultado de financieros*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,182[a]	0,033	0,022	0,98889255	0,033	3,011	1	88	0,086

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)
b. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros (RE_REFINA4)

Como puede verse, el valor del coeficiente de determinación al cuadrado (R^2), es 3,3% con lo que se ratifica la relación significativa entre "clientes satisfechos" y los "resultados financieros".

El segundo modelo *(Ecuación 5.7)*, de la página *462* muestra que la variable denominada "calidad de relaciones" está influenciado por la variable o factor "calidad del servicio de reservas" de forma directa y positiva, significativa (0,532, sig. 0,000), esto es, se obtiene una variación de 0,532 unidades de "calidad de relaciones" por cada unidad de "calidad del servicio de reservas", manteniendo las restantes variables independientes constantes o con sus efectos controlados.

Para contrastar la relación hallada, también se puede examinar el resultado obtenido en la Regresión Lineal Múltiple por método paso a paso (*stepwise*), que se muestra en la *Tabla 5.90*:

Tabla 5.90. *Coeficiente de determinación de calidad de relaciones*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,532[a]	0,283	0,275	0,85148335	0,283	34,755	1	88	0,000

a. Variables predictoras: (Constante), F2C_Calidad del SS de reservas (CP_CALISRES3)
b. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones (RE_CALIRELA4)

Como puede verse, el valor del coeficiente de determinación al cuadrado (R^2) es de 28,3%, con lo que se ratifica la relación significativa entre "calidad del servicio de reservas" y "calidad de relaciones".

El tercer modelo *(Ecuación 5.8)* de la página *462*, muestra que los resultados de "bienestar de los empleados" está influenciado por "clientes satisfechos", obteniendo una variación en "bienestar de los empleados" de 0,460 por cada variación de una unidad en "clientes satisfechos", manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

De forma análoga a la ecuación precedente, se contrastó mediante la regresión lineal múltiple por el método paso a paso (*stepwise*), que se muestra en la *Tabla 5.91*:

Tabla 5.91. *Coeficiente de determinación de bienestar de los empleados*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,460[a]	0,212	0,203	0,89269717	0,212	23,682	1	88	0,000

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)
b. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados (RE_BIENEMP4)

Como puede verse, el valor del coeficiente de determinación al cuadrado (R^2) es de 21,2% con lo que se ratifica la relación significativa entre los "clientes satisfechos" y el "bienestar de los empleados", esto es, dado el signo positivo del coeficiente de correlación, se puede afirmar que los "clientes satisfechos" tienen un efecto sobre el "bienestar de los empleados", con un coeficiente de correlación directa (0,460, sig. 0,000).

Por último, verificamos que los resultados de la "diversidad de servicios satisfactorios" están influenciados por los "clientes satisfechos" de forma directa, positiva y significativa (0,176, sig. 0,097), tal y como se mostró en la *(Ecuación 5.9)* de la página *462*. De la ecuación de regresión obtenemos una variación en "diversidad de servicios satisfactorios" de 0,176 por cada variación de una unidad en los "clientes satisfechos" manteniendo las restantes variables independientes constantes, o con sus efectos controlados.

Como se ve en la *Tabla 5.92*, el coeficiente de determinación al cuadrado (R^2) arrojó un resultado de 3,1%, con lo que se ratifica la relación significativa entre los resultados los "clientes satisfechos" y "la diversidad de servicios satisfactorios", con un coeficiente de determinación positivo y directo (0,176, sig. 0,097).

Tabla 5.92. *Coeficiente de determinación de diversidad de servicios satisfactorios*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0,176[a]	0,031	0,020	0,98997190	0,031	2,812	1	88	0,097

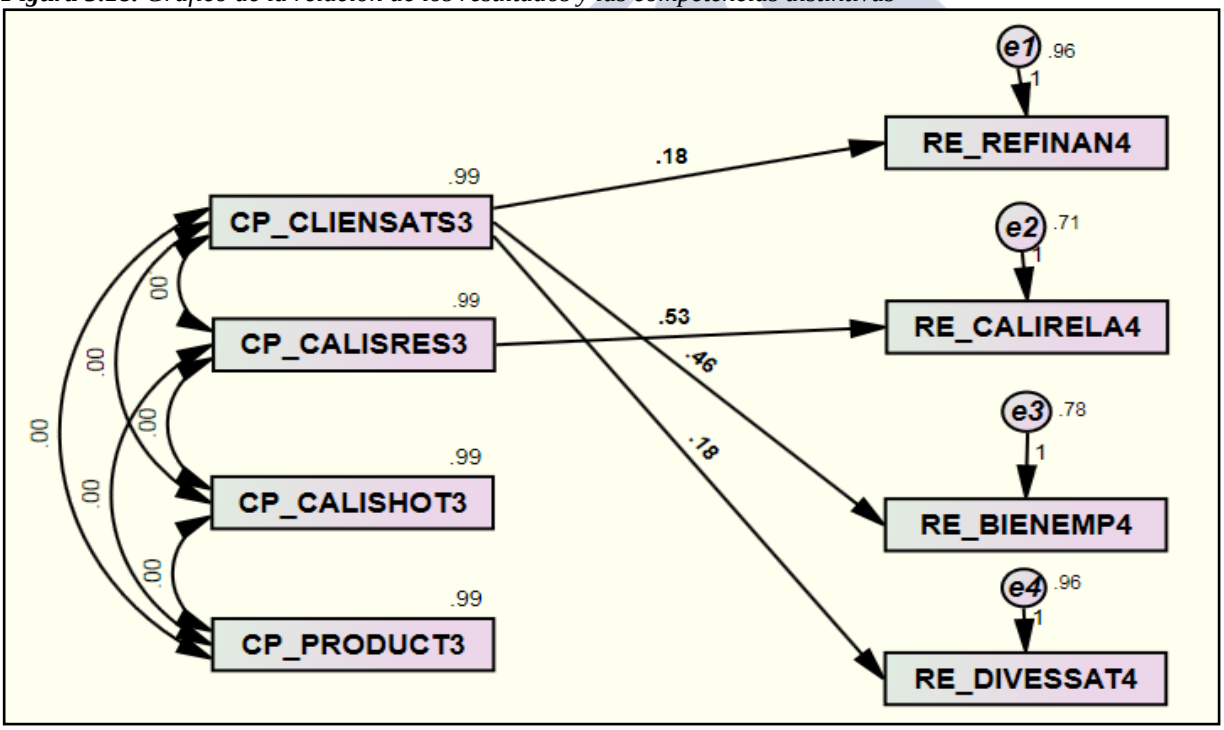
a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)
b. Variable dependiente: F4D_Diversidad de servicios satisfactorios (RE_DIVESSAT4)

5.3.4.2 Análisis de comparación con AMOS

Dado lo sorprendente de los resultados encontrados, que dejaron sin influencia aparente en los resultados, factores tan relevantes a priori como la productividad y la calidad de los servicios del hotel, decidimos , en el presente apartado, repetir el análisis empleando esta vez el programa AMOS, para tratar de descartar posibles errores en el procedimiento seguido. En consecuencia, empleamos dicho programa para ver cuáles son los resultados del primer nivel de análisis o efectos conjuntos de las ***variables dependientes*** que son "resultados financieros" (RE_REFINAN4); "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4); "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4) y "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) y las ***variables independientes***: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_ CALISHOT3); y, "productividad" (CP-PRODUCT3).

En la *Figura 5.18*, se muestran las relaciones encontradas entre las variables mencionadas, las cuales son exactamente las mismas que las obtenidas mediante el análisis de regresión múltiple.

Figura 5.18. *Gráfico de la relación de los resultados y las competencias distintivas*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Respecto al resultado del análisis de Regresión Lineal Múltiple, la *Tabla 5.93*, muestra los indicadores de bondad de ajuste de este modelo de las relaciones entre las competencias distintivas

y los resultados esperados por las Pymes de sector hotelero. Además, en la *Tabla 5.94* podemos ver el valor estimado de los coeficientes de regresión lineal múltiple, que representan las relaciones entre los constructos endógenos y los exógenos. En la primera relación básica, se pusieron como antecedentes los cuatro constructos exógenos "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_ CALISHOT3); y, "productividad" (CP-PRODUCT3), y como consecuentes los cuatro constructos endógenos; "resultados financieros" (RE_REFINAN4); "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4); "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4); y, "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4).

El modelo estimado, sin embargo, sólo encontró evidencias de las relaciones que se mostraron en la *Figura 5.18*. Las relaciones de los demás constructos tenían estimaciones de los paramentos muy bajas y que no eran significativas, por ello, se eliminaron para el análisis posterior. Por tanto, en adelante se hace referencia, únicamente, a las predicciones de las competencias distintivas que mostraron una relación estadísticamente significativa y en la dirección apropiada (positivas).

Tabla 5.93. *Resultados del conjunto de los indicadores de bondad de ajuste*

Indicadores		Valor
Medidas del ajuste absoluto		
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	12,687 (p = 0,000)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,967
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,051
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,000
Medidas de ajuste incremental		
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,933
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,817
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	1,200
Índice de ajuste incremental	(IFI)	1,104
Medidas de ajuste de parsimonia		
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,525
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	0,705
Criterio de información de Akaike	(AIC)	48,687

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 5.94. *Determinación de la información de los efectos de la variable de resultados*

Indicadores			Estimador	Dev. Típica	Razón critica	P
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	0,460	0,094	4,894	***
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	0,532	0,090	5,929	***
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	0,182	0,104	1,745	0,081
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CLIENSATS3	0,176	0,104	1,686	0,092

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.3.4.3 Análisis estadístico con correlaciones bi-variadas

Una vez analizada la influencia que ejerce cada una de las variables por separado, en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero, y con el fin de verificar definitivamente las hipótesis planteadas, a continuación se analiza la influencia en conjunto de dichas variables en el éxito competitivo de las organizaciones, esto es, con qué resultados de las Pymes del sector hotelero vamos a medir el éxito competitivo.

Como se ha señalado anteriormente, al objeto de estudiar las competencias distintivas de las Pymes gallegas del sector hotelero, se buscó aflorar la relación de las variables que reflejan las competencias distintivas del área de operaciones, con los resultados esperados por las empresas. Una vez desarrollados los factores de estas variables, procedimos a realizar los análisis oportunos para contrastar cada una de las hipótesis planteadas, hipótesis señaladas como H_3, $H_{3.1}$, $H_{3.2}$, y $H_{3.3}$. En este sentido, realizamos unos análisis con los que se pretende determinar la existencia de correlación, a través del test *r de Pearson*, entre los factores determinantes. En consecuencia, procedemos a calcular las correlaciones bi-variadas entre las variables que expresan los resultados y las que corresponden a las competencias distintivas del área operaciones, a fin de analizar el efecto conjunto en sus relaciones.

En la *Tabla 5.95*, se muestran las correlaciones parciales de los factores del efecto de las competencias distintivas en los resultados:

- las “clientes satisfechos” están correlacionadas con:

- los factores de "resultados financieros", positiva y muy significativamente (0,182 y sig=0,043);

- con "bienestar de los empleados", positiva (0,460) y muy significativamente (sig=0,000) y, finalmente,

- con la "diversidad de servicios satisfactorios", positiva (0,176) y muy significativamente (sig=0,049).

- Por otro lado, el "calidad de servicio de reservas" y la "calidad de relaciones" están correlacionados positiva (0,532) y muy significativamente (sig=0,000).

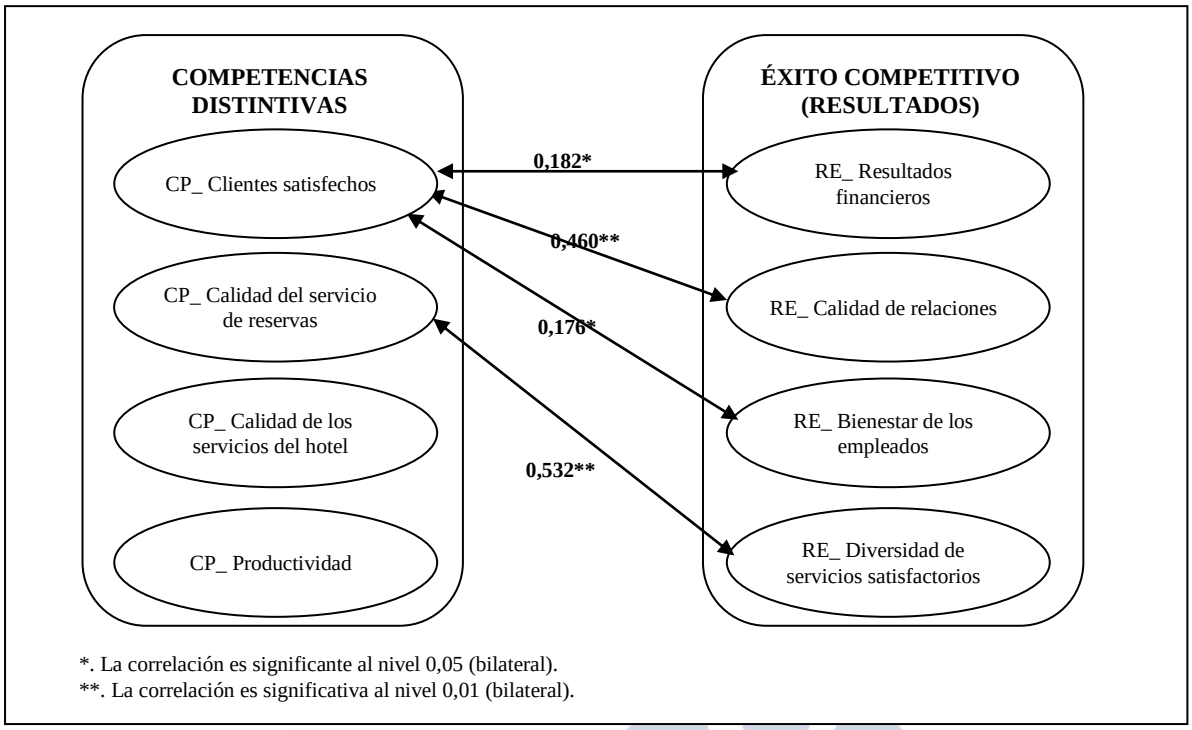
Tabla 5.95. *Correlaciones de los factores del efecto de las competencias distintivas en los resultados*

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	CP_ Clientes satisfechos	r	1	0,000	0,000	0,000	0,182*	0,168	0,460**	0,176*
		Significancia		1,000	1,000	1,000	0,043	0,114	0,000	0,049
2.	CP_ Calidad del servicio de reservas	r	0,000	1	0,000	0,000	-0,062	0,532**	0,010	0,092
		Significancia	1,000		1,000	1,000	0,560	0,000	0,923	0,386
3.	CP_ Calidad de los servicios del hotel	r	0,000	0,000	1	0,000	0,063	0,018	-0,048	0,062
		Significancia	1,000	1,000		1,000	0,554	0,868	0,656	0,561
4.	CP_ Productividad	r	0,000	0,000	0,000	1	0,129	-0,065	-0,094	0,025
		Significancia	1,000	1,000	1,000		0,227	0,543	0,381	0,816
5.	RE_ Resultados financieros	r	0,182*	-0,062	0,063	0,129	1	0,000	0,000	0,000
		Significancia	0,043	0,560	0,554	0,227		1,000	1,000	1,000
6.	RE_ Calidad de relaciones	r	0,168	0,532**	0,018	-0,065	0,000	1	0,000	0,000
		Significancia	0,114	0,000	0,868	0,543	1,000		1,000	1,000
7.	RE_ Bienestar de los empleados	r	0,460**	0,010	-,048	-0,094	0,000	0,000	1	0,000
		Significancia	0,000	0,923	0,656	0,381	1,000	1,000		1,000
8.	RE_ Diversidad de servicios satisfactorios	r	0,176*	0,092	0,062	0,025	0,000	0,000	0,000	1
		Significancia	0,049	0,386	0,561	0,816	1,000	1,000	1,000	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación, presentamos, en forma de esquema gráfico, los resultados hallados de la correlación entre los factores del efecto de las competencias distintivas en los resultados.

Figura 5.19. *Correlaciones de los factores del efecto de las competencias distintivas en los resultados*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Así, al aplicar los AFE aparecen de manera confirmatoria. Este modelo se puede expresar con ecuaciones, tal como se describe a continuación.

Como se puede observar, la variable latente **"resultados financieros"** está relacionada con el factor "clientes satisfechos" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de la variable exógena (clientes satisfechos) sobre la variable endógena (resultados financieros). Además, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de la respuesta de la variable exógena tantos mayores serán los resultados financieros. La ecuación que se forma es:

$$RE__{REFINAN4} = 0{,}182 \times CP_{CLIENSATS3} + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_REFINAN4 = Resultados financieros;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

ε_i = Error.

La siguiente ecuación se compone de las variables relacionadas con la **"calidad de relaciones"** y su relación con el elemento "calidad del servicio de reservas". El coeficiente que

aparece muestra la importancia de las variables exógenas (calidad del servicio de reservas) sobre la variable endógena (calidad de relaciones). Se observa una relación directa entre la variable endógena y la variable exógena, e indirecta. La ecuación que se forma es:

$$RE_CALIRELA4 = 0{,}532 \times CP_CALISRES3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_CALIRELA4 = Calidad de relaciones;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

ε_i = Error.

A continuación, muestra la relación de la variable latente **"bienestar de los empleados"** con el factor "clientes satisfechos" de forma directa y positiva. La ecuación que se forma es:

$$RE_BIENEMP4 = 0{,}460 \times CP_CLIENSATS3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_BIENEMP4 = Bienestar de los empleados;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

ε_i = Error.

Finalmente, la variable latente **"diversidad de servicios satisfactorios"** está relacionada con el factor de "clientes satisfechos" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de las variables exógenas (clientes satisfechos) y su influencia sobre la variable endógena (diversidad de servicios satisfactorios). Se observa una relación lineal entre la variable endógena y cada una de las exógenas. La ecuación que se forma es:

$$RE_DIVESSAT4 = 0{,}176 \times CP_CLIENSATS3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_DIVESSAT4 = Diversidad de servicios satisfactorios;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

ε_i = Error.

Una vez realizado el AFE del modelo de ecuaciones causales y la medida del ajuste, podremos validar las hipótesis planteadas donde intervienen conjuntamente las variables que

representan las competencias distintivas y los resultados esperados de las Pymes del sector hotelero, que fueron presentados en el capítulo anterior.

De este modo, procederemos a la validación de las hipótesis H_3 y las subhipótesis $H_{3.1}$, $H_{3.2}$, $H_{3.3}$, $H_{3.4}$ y $H_{3.5}$. Para ello, utilizamos diferentes herramientas estadísticas para la justificación, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada dimensión y por el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis (H_3), se definió como:

> ***"H_3 :*** *El* ***éxito competitivo*** *de las Pymes del sector hotelero depende de las* ***competencias distintivas*** *que logran mediante las* ***prioridades competitivas*** *que orientan las decisiones del área de operaciones".*

Podemos concluir diciendo que la relación propuesta **se acepta parcialmente**, pues, de las cinco subhipótesis que la integran, sólo se han validado tres, tal como se detalla a continuación:

> ***"$H_{3.1}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia el costo/productividad, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Con respecto a la hipótesis planteada ($H_{3.1}$), podemos concluir diciendo que la relación **se acepta**. De los valores obtenidos en la *Tabla 5.103* y la *Tabla 5.113*, se deduce que las Pymes del sector hotelero con mayor nivel de competencias distintivas son las que están clasificadas en el *clúster* 1 y corresponden a establecimientos que tienen la "productividad" como prioridad competitiva fundamental.

> ***"$H_{3.2}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la calidad, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** la hipótesis planteada, ya que se aprecia una relación significativa de la variable latente "clientes satisfechos" y con factores "resultados financieros", "calidad de relaciones", "bienestar de los empleados" y "diversidad de servicios

satisfactorios". Así, las Pymes del sector hotelero que se esfuerzan más en alcanzar y mantener una reputación y en la satisfacción de sus clientes con sus productos/servicios, presentan mejoras en las cuatro variables latentes.

> ***"$H_{3.3}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las reservas y recepción, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** la hipótesis planteada, ya que se aprecia una relación significativa entre las variables latentes "calidad del servicio de reservas" y con el factor "calidad de relaciones".

> ***"$H_{3.4}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la flexibilidad y estacionalidad de la demanda, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

> ***"$H_{3.5}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los servicios complementarios, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Podemos concluir diciendo que no se han hallado evidencias de estas relaciones y, en consecuencia, **no se acepta**.

5.4 Análisis de los grupos estratégicos de las Pymes gallegas del sector hotelero

5.4.1 Clasificación atendiendo a sus competencias distintivas

A continuación, expondremos los resultados obtenidos tras realizar diferentes análisis de las relaciones de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero con las competencias distintivas con (clientes satisfechos, calidad del servicio de reservas, calidad de los servicios del hotel y productividad), para lo cual actuaremos en dos etapas:

En primer lugar, procederemos a detallar las variables que hemos denominado "demográficas" de las Pymes encuestadas, en la forma expuesta en la tabla siguiente:

Tabla 5.96. *Resumen de las clasificación de las variables demográficas*

Criterio de clasificación					
Localización	A Coruña *(25 casos)*	Lugo *(9 casos)*	Ourense *(9 casos)*	Pontevedra *(47 casos)*	
Categoría de los establecimientos hoteleros	1 estrella (3 casos)	2 estrellas *(19 casos)*	3 estrellas *(31 casos)*	4 estrellas *(33 casos)*	5 estrellas *(4 casos)*
Tamaño de las Pymes	Pequeñas (>10 y ≤ 50 empleados) (80 casos)	Pequeñas (>50 empleados) *(10 casos)*			
Número de habitaciones	Tamaño pequeño (<100 habitaciones) *(50 casos)*	Tamaño intermedio (≥100 habitaciones) *(40 casos)*			
Pertenencia a algún tipo de cadena o grupo	Sí *(66 casos)*	No *(24 casos)*			
Certificación de calidad	Sí *(53 casos)*	No *(37 casos)*			
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Sí *(31 casos)*	No *(59 casos)*			
Capacidad de las instalaciones de las Pymes	Las instalaciones actuales son adecuadas *(40 casos)*	La empresa tendría que plantearse la posibilidad *(33 casos)*	Nuestro principal competidor tiene capacidad actual más eficiente *(17 casos)*		
Rentabilidad de las Pymes del sector hotelero	Menor que lo esperado *(24 casos)*	Mayor o igual a lo esperado *(66 casos)*			

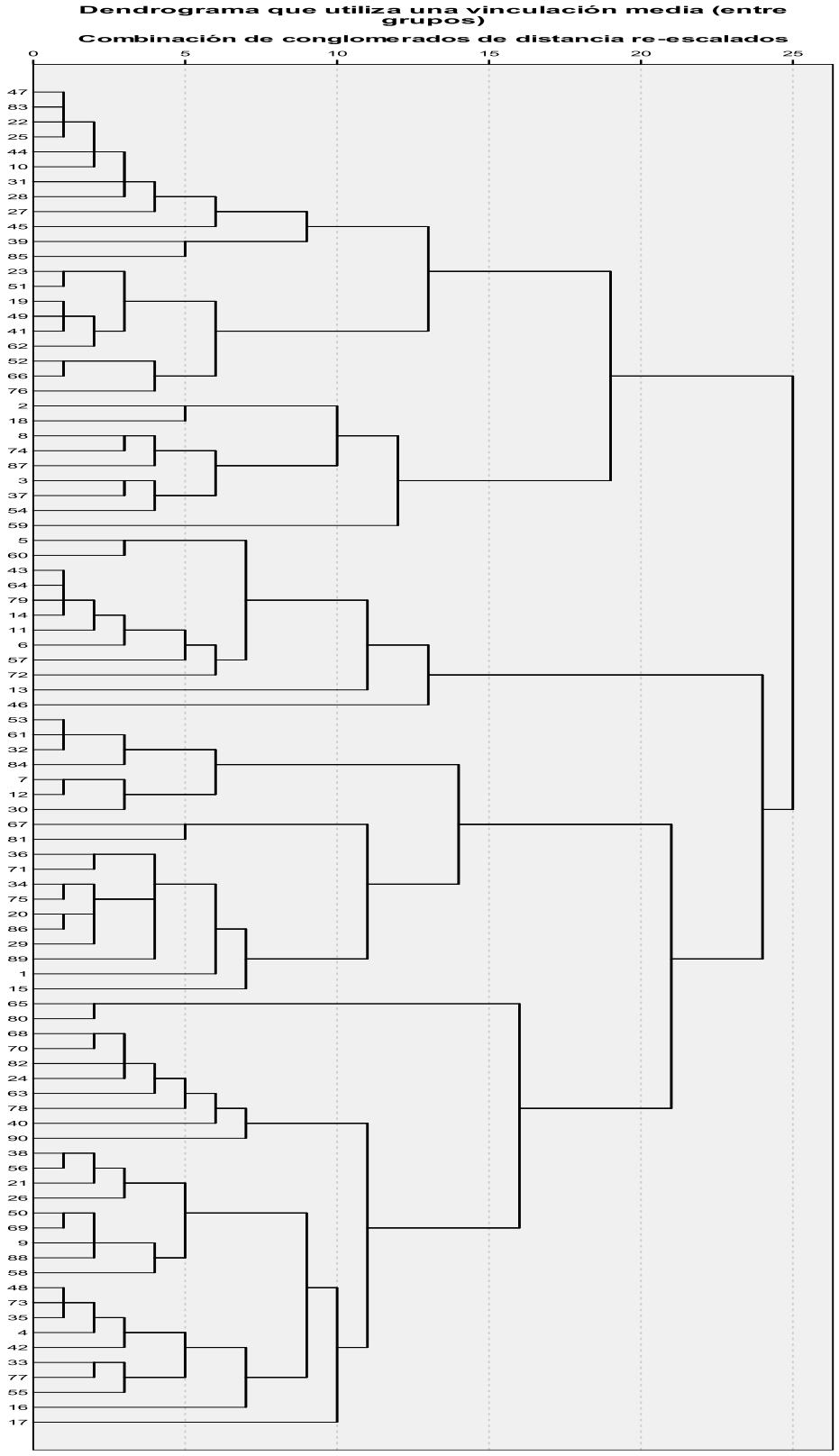
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Con el objeto de identificar grupos homogéneos a partir de los factores del modelo que representan las competencias distintivas en las que se aprecian diferencias en función de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero, efectuamos un ***análisis conglomerado (dendrograma)***, el cual permite visualizar todas las particiones o clasificaciones obtenidas y la relación jerárquica de los componentes principales de las variables originales.

Se ha optado por utilizar, en primer lugar, el ***método de análisis jerárquico*** (método vinculación intra-grupos), mediante el que se determinaron tres conglomerados, que van a ser utilizados en los procesos de análisis posteriores.

En el anexo VIII se muestran los pasos ejecutados y los valores que se fueron obteniendo con la aplicación de la técnica, hasta alcanzar el dendrograma siguiente (ver el *Figura 5.20*):

Figura 5.20. *Dendrograma de las Pymes del sector hoteleros*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Posteriormente, se aplica el ***método no jerárquico de las k-medias*** el cual permite reasignar casos mediante un proceso iterativo. En este sentido, se tomó en consideración introducir el número de grupos que se desean formar y el programa funciona efectuando el cómputo de una matriz de semejanzas entre los casos a clasificar; calcula los centroides (centro de grupos) para cada grupo demandado a partir de la información que recoge de la bases de datos. Para la formación de estos grupos utilizaremos los factores que representan las competencias distintivas: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3).

En la *Tabla 5.97*, se muestran las puntuaciones de media o valor medio de cada uno de los grupos en relación a cada uno de los factores de las competencias distintivas, lo que permite establecer los puntos de referencia para la ubicación de los atributos dentro de cada conglomerado. Además, en la tabla se observa la existencia de 3 grupos diferentes de Pymes del sector hotelero de acuerdo a los factores que representan las competencias distintivas. El conglomerado 1 reúne a 31 casos, el 34,4% de los casos validos que componen la muestra de análisis; el conglomerado 2, agrupa a 34 casos (el 37,8% de la muestra de análisis); y el conglomerado 3, agrupa a 25 casos (el 27,8% de la muestra de análisis).

Tabla 5.97. *Puntuaciones de medias de las competencias distintivas e importancia para cada uno de los grupos*

Factores	Conglomerado		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSAT3)	-1,21346	0,05232	2,33646
F2C_Calidad del SS de reservas (CP_CALISRES3)	0,01623	0,60382	-2,41733
F3C_Calidad de los SS del hotel (CP_CALISHOT3)	-1,32545	0,09477	-0,44202
F4C_Productividad (CP_PRODACTIV4)	1,28723	-3,02124	-0,38236
Número de casos en cada conglomerado	31	34	25
Proporción en (%)	34,4%	37,8%	27,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Los resultados obtenidos en la *Tabla 5.98*, reflejan la distancia entre los centroides (centros de gravedad) de los *clústeres*, e indican que los tres grupos de actividades están diferenciados, siendo las diferencias mayores entre el 2 y el 3, y el 1 y el 3. Por el contrario, el grupo 1 y el dos son más similares.

Tabla 5.98. *Distancia entre los centroides de los clústeres*

Conglomerado	1	2	3
1		1,745	1,952
2	1,745		1,981
3	1,952	1,981	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El análisis de conglomerado ***no jerárquico K-medias***, el componente o factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), difiere bastante en las medias entre los conglomerados (F 70,530, sig 0,00). Mientras, el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT4), defiere en menor proporción con las medias entre los conglomerados (F 0,372, sig 0,691). Por ello, esta variable no consigue diferenciar significativamente a los conglomerados. En consecuencia, se convierte en una variable a ser descartada en la descripción de las características que definen los conglomerados.

A igual conclusión se llega en la *Tabla 5.99;* hay tres factores que han obtenido p-valores iguales a 0,000, lo que implica la existencia de diferencias estadísticamente significativas y, por tanto, la calidad de dichos factores como variables discriminantes entre los grupos. Una vez más, el factor "calidad de los servicios del hotel" (F 0,372, sig. 0,691) obtiene un valor que no es tan representativo en la formación de los grupos, pues no era significativo a un nivel de un 5%. Por lo que, debe ser descartado en los posteriores análisis; dicho en otros términos, **es más un requisito competitivo común, que una competencia distintiva, propia de un grupo**.

Tabla 5.99. *Competencias distintivas. ANOVA*

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
F1C_Clientes satisfechos	7,223	2	0,857	87	8,428	0,000
F2C_Calidad del SS de reservas	27,524	2	0,390	87	70,530	0,000
F3C_Calidad de los SS del hotel	**0,377**	**2**	**1,014**	**87**	**0,372**	**0,691**
F4C_Productividad	17,631	2	0,618	87	28,545	0,000

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por otro lado, se ha realizado el ***análisis discriminante*** para conocer cuál es la combinación de variables predictoras o independientes (llamada función discriminante) que hace máxima la diferencia entre los grupos. Para este análisis se tomaron en consideración las variables independientes de las "competencias distintivas", para determinar el número de funciones discriminantes y se siguió el procedimiento *"paso a paso"* de inclusión y eliminación de las variables.

La *Tabla 5.100*, presenta los autovalores de las funciones canónicas discriminantes, que miden las desviaciones de las puntuaciones discriminantes entre grupos respecto a las desviaciones

dentro de los grupos. Los valores de correlación canónica decrecen 0,794 > 0,739, esto es, la primera función discrimina más que la segunda. La primera función discrimina de la correlación canónica en un 79,4% más que los demás funciones. Con los autovalores ocurre lo mismo 1,705 > 1,206. El primer eje explica el 58,6% de la variabilidad total, mientras la segunda eje explica el 41,4% de la variabilidad total.

Tabla 5.100. *Autovalores de las funciones canónicas discriminantes*

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1,705[a]	58,6	58,6	0,794
2	1,206[a]	41,4	100,0	0,739

a. Se han empleado las 2 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

En la *Tabla 5.101*, se muestra el coeficiente de la función de clasificación para cada grupo, que se ha obtenido siguiendo el criterio de ***Fisher de maximizar la varianza*** entre los grupos en relación con la varianza intragrupal. Para ello, se busca combinaciones de las variables predictoras que aumenten las diferencias entre las medias grupales. La participación de cada uno de estos factores en esta función discriminante, es como una regresión lineal múltiple. Así mismo, se debe valorar como está afectando la unidad de medición de las variables a cada uno de los factores.

Las variables que contribuyen al poder discriminante de la primera función es "productividad" (CP_PRODUCT3) (1,833) y la más irrelevante es el factor "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3) (-1,030). En la segunda función, la influencia de la variable "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3) (1,743), y la variable irrelevante "productividad" (-1,218). En la tercera función, la que tiene más relevancia es "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3) (-0,136) y las más irrelevante es "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3) (-3,257).

A continuación se exponen las funciones de clasificación:

- Función discriminante para el conglomerado 1.

$$F_1 = -1{,}030 \times CP_CLIENSATS3 + 0{,}715 \times CP_CALISRES3 + 1{,}833 \times CP_PRODUCT3 - 2{,}227$$

- Función discriminante para el conglomerado 2.

$$F_2 = 1{,}039 \times CP_CLIENSATS3 + 1{,}743 \times CP_CALISRES3 - 1{,}218 \times CP_PRODUCT3 - 2{,}250$$

- Función discriminante para el conglomerado 3.

$$F_3 = -0{,}136 \times CP_CLIENSATS3 - 3{,}257 \times CP_CALISRES3 - 0{,}616 \times CP_PRODUCT3 - 3{,}199$$

Tabla 5.101. *Coeficiente de la función de clasificación*

Factores	Número inicial de casos		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos (CP_CLIENSATS3)	-1,030	1,039	-0,136
F2C_Calidad del SS de reservas (CP_CALISRES3)	0,715	1,743	-3,257
F4C_Productividad (CP_PRODUCT3)	1,833	-1,218	-0,616
(Constante)	-2,227	-2,250	-3,199

Funciones discriminantes lineales de Fisher

En la *Tabla 5.102*, se puede observar que el modelo es preciso, con un 100% de casos correctamente clasificados. En este sentido, la solución elegida es de tres grupos, por considerar que cumpliendo los criterios de convergencia de este método para ser válida, refleja las diferencias respecto a los factores de las competencias distintivas para cada grupo. Las tres funciones discriminantes logran una combinación de alto grado de precisión de clasificación, al coincidir el grupo de pertenencia real con el pronosticado.

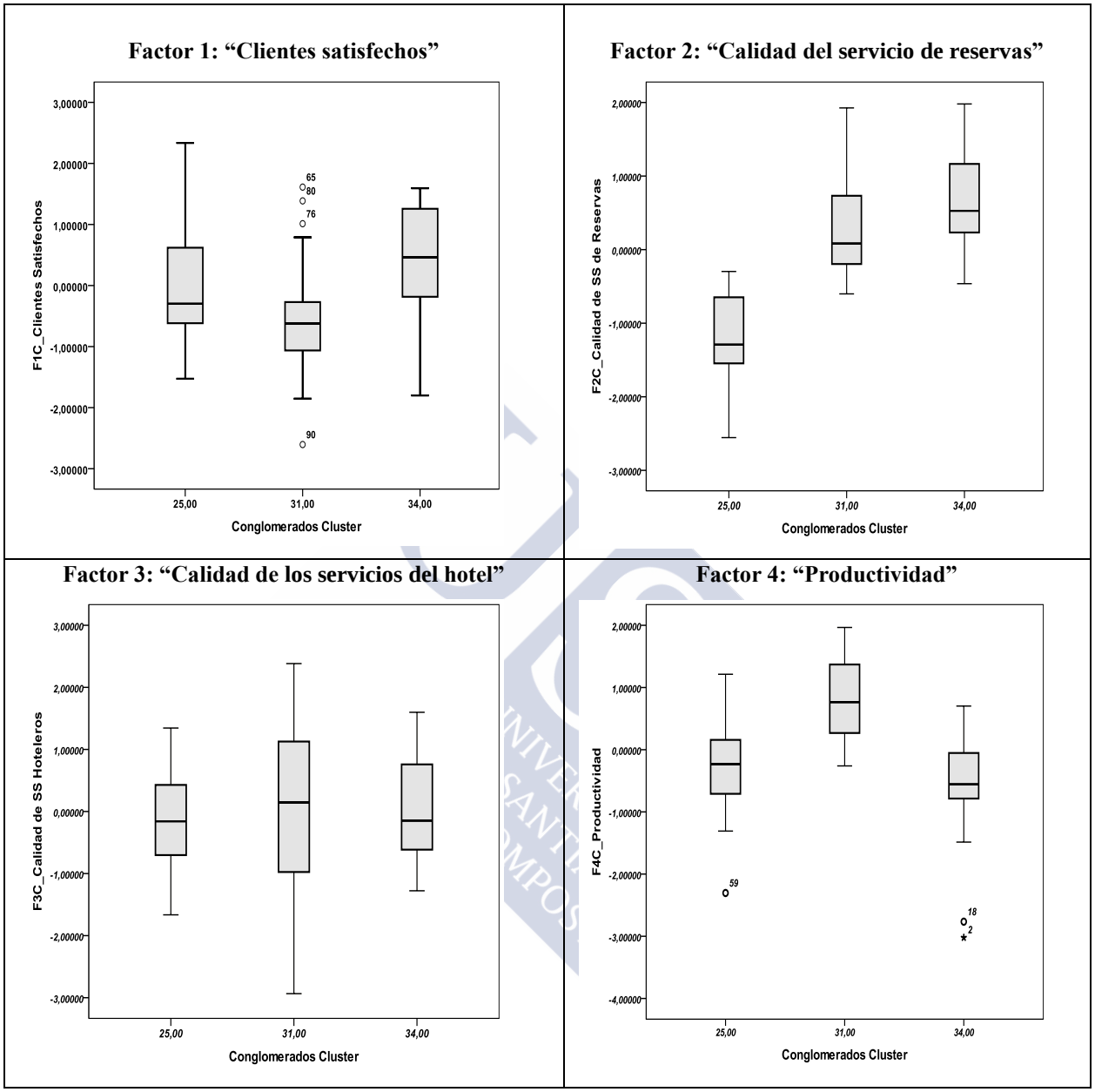
Tabla 5.102. *Resultados de la clasificación*

		Número inicial de casos	Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			1	2	3	
Original	Recuento	1	31	0	0	31
		2	0	34	0	34
		3	0	0	25	25
	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

a. Clasificados correctamente el 100,% de los casos agrupados originales.

Por otro lado, la siguiente gráfica (*Figura 5.21*), ofrece los valores medios o centroides de cada grupo en cada uno de los factores, mediante un diagrama de cajas, con los cuatro factores obtenidos, en cada uno de sus tres *clústeres*.

Figura 5.21. *Diagrama de caja de los factores (competencias distintivas)*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En general, podemos indicar que las Pymes gallegas del sector hotelero, se preocupan por las expectativas de las competencias distintivas, que prevén en sus factores de "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel" y "productividad". Concretamente, la mayoría de los establecimientos de las Pymes del sector hotelero, desarrollan en gran medida las competencias distintivas del área de operaciones. Cabe indicar, que las competencias están relacionadas con las necesidades actuales y futuras de los

clientes, así mismo influyen los factores del entorno en esas necesidades de las Pymes, como los aspectos normativos-legales, tecnológicos y otros factores exógenos. Asimismo, las competencias distintivas de las Pymes están relacionadas no sólo con la investigación de los clientes, sino también con el esfuerzo para alcanzar, mantener una reputación, las capacidades amplias de servicios al cliente, la calidad/producto de servicio y la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, tomando como referencia los resultados obtenidos en la *Tabla 5.97* y la *Figura 5.21*, posteriormente desarrollaremos un análisis descriptivo de los tres conglomerados con objeto de identificar los grupos de Pymes del sector hotelero, en relación con las competencias distintivas a las que asignan prioridad en cada grupo. Este procedimiento permitirá identificar grupos de Pymes del sector hotelero homogéneos en cuanto a sus competencias distintivas del área de operaciones.

Por otra parte, la siguiente tabla ofrece los valores medios de cada grupo en cada uno de los factores. Efectivamente los tres grupos no mostraron igual predilección por cada una de las competencias distintivas. Este hecho es el que nos va a permitir caracterizar a cada uno de los grupos que se ha obtenido en la *Tabla 5.103*. Los resultados obtenidos en cada uno de los conglomerados (*clústeres*) tienen una puntuación con menos dispersión que la de los factores y, al mismo tiempo, se tomaron únicamente la media por *clúster* de los factores que son significativos.

Tabla 5.103. *Valores medio de los factores*

Factores de las competencias distintivas	*Clúster* 1	*Clúster* 2	*Clúster* 3	Valores medios por factores
F1C_Clientes satisfechos	-1,21346	0,05232	**2,33646**	0,392
F2C_Calidad del SS de reservas	0,01623	**0,60382**	-2,41733	-0,599
F4C_Productividad	**1,28723**	-3,02124	-0,38236	-0,705
Medias por *Clúster*	**0,03000**	**-0,78837**	**-0,15441**	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como se observa en la *Tabla 5.103*, los tres *clústeres* obtenidos reflejan grupos de las Pymes del sector hotelero en función a los valores obtenidos en los factores asociados a las competencias distintivas. Así, el *clúster* 1, integra al grupo de las Pymes del sector hotelera ***con mayor competencia distintiva en "productividad***", el *clúster* 3, al grupo de las Pymes del sector hotelero con ***mayor competencia distintiva en*** "**clientes satisfechos**". Finalmente, el *clúster* 2, acoge a los establecimientos de las Pymes del sector hotelero ***con mayor competencia distintiva en*** "**calidad del servicio de reservas**".

5.4.2 Diferencias significativas entre los tres grupos

Con el objeto de medir el grado de asociación entre los tres grupos de *clústeres* y las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero, se ha realizado el análisis de correlaciones tomando como ***variables independientes*** a las características demográficas (según su tamaño medido en número de habitaciones y en número de empleados; su localización por provincias; la categoría de los establecimientos hoteleros; la pertenencia a algún tipo de cadena; la forma societaria; el tipo de gestión; y, finalmente, los resultados empresariales de las Pymes del sector hotelero) y como ***variables dependientes*** los tres grupos formados: *clúster* 1 "con competencia distintiva en **productividad**"; *clúster* 2 "con competencia distintiva en **calidad del servicio de reservas**"; y, *clúster* 3 "con competencia distintiva en **clientes satisfechos**".

Para analizar la relación de estos dos grupos de variables, efectuamos el análisis de *test de ANOVA*, con el cual comprobaremos si existe asociación estadísticamente significativa entre la pertenencia a los *clústeres* y los datos generales que describen cada variable demográfica. A continuación procedemos a explicar de forma más pormenorizada cada uno de estos criterios de análisis.

Tamaño de las Pymes

En la *Tabla 5.104*, se realizó el análisis de ANOVA, el cual muestra que la variable demográfica "tamaño" expresada en número de habitaciones tiene un estadístico (F= 2,123) y un (p-value=0,126), esto es, obtiene un valor que no es significativo. Tampoco alcanza un valor significativo, cuando es expresada mediante el "número de empleados" (F 0,479, sig. 0,621) y por lo tanto, se concluye, no se ha encontrado ningún argumento que apoye la clasificación en los *clústeres* de las Pymes en función del tamaño (ni medido con el número de habitaciones, ni con el número de empleados).

Tabla 5.104. *ANOVA de los clústeres: Tamaño (número de habitaciones) y número de empleados*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Número de habitaciones	Inter-grupos	1,034	2	0,517	2,123	0,126
	Intra-grupos	21,188	87	0,244		
	Total	22,222	89			
Número de empleados	Inter-grupos	0,634	2	0,317	0,479	0,621
	Intra-grupos	57,588	87	0,662		
	Total	58,222	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Localización y años de actividad

Como se puede observar en la *Tabla 5.105*, de los resultados obtenidos del análisis de *test de* ANOVA sobre los *clústeres* de las Pymes del sector hotelero de Galicia, se desprende que tampoco la "localización" de las Pymes del sector hotelero, ni los "años de actividad" (antigüedad) de las Pymes del sector hotelero, dan sustento a la clasificación en *clústeres* efectuada.

Tabla 5.105. *ANOVA de los clústeres: Localización por provincia y años de actividad (antigüedad)*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Localización por provincia	Inter-grupos	2,148	2	1,074	0,614	0,544
	Intra-grupos	152,252	87	1,750		
	Total	154,400	89			
Años actividad (antigüedad)	Inter-grupos	0,071	2	0,036	0,139	0,871
	Intra-grupos	22,417	87	0,258		
	Total	22,489	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Categoría de los establecimientos hoteleros

En la *Tabla 5.106*, el análisis de *test de ANOVA* tomando como variable independiente la categoría hotelera y como variables dependientes *clústeres* de las Pymes. Observamos que la variable demográfica de "categoría de establecimientos" tiene un estadístico F (F= 2,603) y muy significativamente (sig=0,048). Por tanto, a partir de los resultados obtenidos, **sí existe una asociación estadísticamente significativamente entre la "categoría de los establecimientos hoteleros" y la pertenencia a un determinado *clúster***.

Tabla 5.106. *ANOVA de los clústeres: Categoría de los establecimientos hoteleros*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Categoría del establecimiento	Inter-grupos	5,425	2	2,713	**2,603**	**0,048**
	Intra-grupos	90,675	87	1,042		
	Total	96,100	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Pertenencia a algún tipo de cadena o grupos y forma societaria

En la *Tabla 5.107*, observamos que no se aprecia asociación entre la pertenencia a un *clúster* de las Pymes gallegas del sector hotelero y las variables demográficas de "pertenecer a algún tipo de cadena o grupo", y la "forma de societaria" de las empresas.

Tabla 5.107. *ANOVA de los clústeres: Pertenecer a algún tipo de cadena y la forma de societaria*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Pertenece a algún tipo de cadena	Inter-grupos	0,154	2	0,077	0,384	0,682
	Intra-grupos	17,446	87	0,201		
	Total	17,600	89			
Forma societaria	Inter-grupos	0,286	2	0,143	0,223	0,801
	Intra-grupos	55,814	87	0,642		
	Total	56,100	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tipo de gestión

Con respecto a la **certificación de calidad**, se utilizó el análisis de test de ANOVA, concluyendo que **sí existe una asociación entre los *clústeres* de las Pymes del sector hotelero y la posición de alguna "certificación de calidad" con el estadístico (F = 3,543 y sig=0,033) y es muy significativo.**

En cuanto al **sistema de seguimiento de errores/reclamaciones**, se recoge los resultados que muestran diferencias significativas entre los *clústeres* de las Pymes y el "sistema de seguimiento de errores/reclamaciones" (F=7,735, sig=0,001). Resumiendo, **sí existe una asociación estadísticamente significativamente entre la utilización "sistema de seguimiento de errores/reclamaciones" y con los *clústeres* de las Pymes.**

Respecto al **sistema de medición de satisfacción de los clientes**, nuevamente nos basamos en el análisis de los resultados que muestran diferencias estadísticamente significativas entre los *clústeres* de las Pymes y el "sistema de medición de satisfacción de los clientes" (F=5,998, sig=0,004). En conclusión, puede afirmarse que **sí existe una asociación estadísticamente significativa con los *clústeres* de las Pymes y la posición de un "sistema de medición de satisfacción de los clientes"**.

Con referente a la **"disponibilidad de sistema propio para reservas online"**, observamos en los resultados de test de ANOVA, se aprecia diferencias significativas entre los *clústeres* de las Pymes y el "disponibilidad de sistema propio para reservas online" (F=2,037, sig=0,037). Por lo tanto, **sí existe una asociación estadísticamente significativa entre los *clústeres* de las Pymes y la posición de la "disponibilidad de sistema propio para reservas online".**

Finalmente, no se aprecia gran diferencia en cuanto a los *clústeres* de las Pymes y la "capacidad de las instalaciones de la empresa" (F=0,348) y p-value de (sig=0,707). Por tanto, se concluye que no se ha encontrado ningún argumento a favor de la asociación de los *clúster* de las Pymes con la variable "capacidad de las instalaciones de la empresa".

Tabla 5.108. *ANOVA de los clústeres: Tipo de gestión y características*

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Certificación de calidad	Inter-grupos	1,641	2	0,820	**3,543**	**0,033**
	Intra-grupos	20,148	87	0,232		
	Total	21,789	89			
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Inter-grupos	3,068	2	1,534	**7,735**	**0,001**
	Intra-grupos	17,254	87	0,198		
	Total	20,322	89			
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Inter-grupos	2,014	2	1,007	**5,998**	**0,004**
	Intra-grupos	14,608	87	0,168		
	Total	16,622	89			
Dispone de sistema propio para reservas online	Inter-grupos	0,211	2	0,106	**2,037**	**0,037**
	Intra-grupos	4,511	87	0,052		
	Total	4,722	89			
Capacidad de la instalación de la empresa	Inter-grupos	0,406	2	0,203	0,348	0,707
	Intra-grupos	50,716	87	0,583		
	Total	51,122	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Resultados empresariales

En la *Tabla 5.109*, se realizó el análisis de *test de ANOVA*, en los resultados se distinguen ocho condiciones: margen de beneficio, rendimiento sobre activos, rentabilidad del hotel, porcentaje de ocupados, ingresos extras por habitación, satisfacción de los empleados, grado de ocupación en 2011, y grado de ocupación en 2011. En resumen, hallamos lo siguiente:

- No existe una asociación entre los *clústeres* de las Pymes y las variables "margen de beneficio" (F=1,338 sig.=0,268); "rendimiento sobre activos" ((F=2,295 sig.=0,107); "rentabilidad del hotel" (F=0,152 sig.=0,859); "porcentaje de ocupados" (F=1,472 sig.=0,235); "ingresos extras por habitación" (F=2,263 sig.=0,110); "grado de ocupación en

2011" (F=0,419 sig.=0,659); y finalmente, "grado de ocupación en 2010" (F=0,691 sig.=0,504).

- En cambio, se aprecia que **sí existe una asociación entre los *clústeres* de las Pymes y la variables "satisfacción de los empleados" estadísticamente significativa, con un valor (F = 2,037 y sig=0,037).**

Tabla 5.109. *ANOVA de los clústeres: Resultados empresariales*

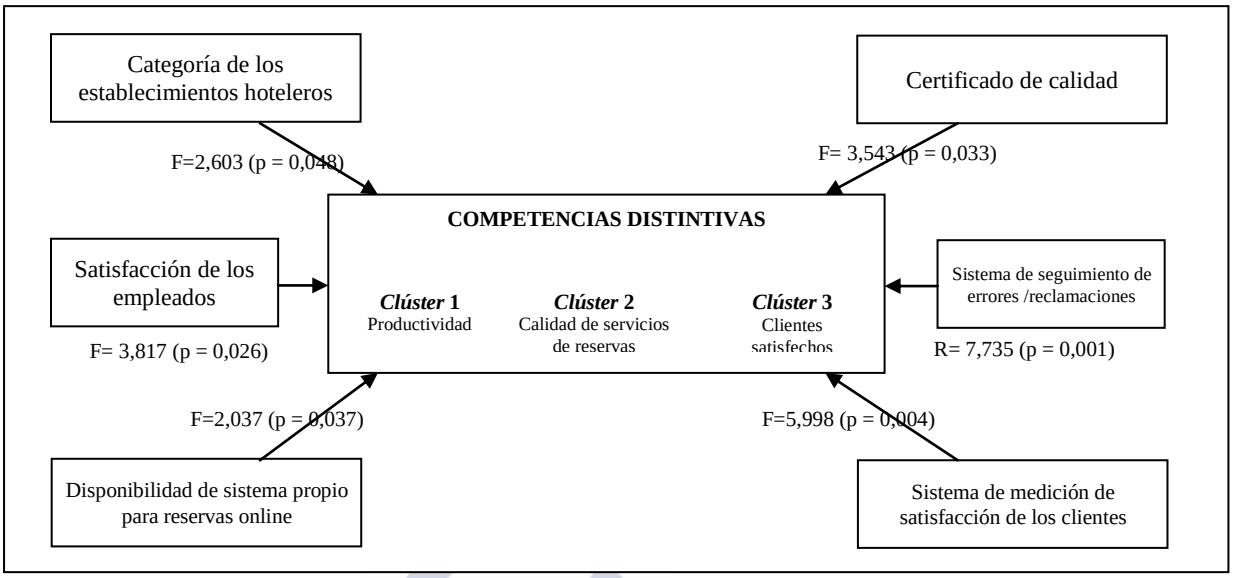
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Margen de beneficio	Inter-grupos	2,699	2	1,350	1,338	0,268
	Intra-grupos	87,757	87	1,009		
	Total	90,456	89			
Rendimiento sobre activos	Inter-grupos	3,051	2	1,526	2,295	0,107
	Intra-grupos	57,849	87	0,665		
	Total	60,900	89			
Rentabilidad del hotel	Inter-grupos	0,286	2	0,143	0,152	0,859
	Intra-grupos	81,670	87	0,939		
	Total	81,956	89			
Porcentaje de ocupados	Inter-grupos	2,491	2	1,246	1,472	0,235
	Intra-grupos	73,609	87	0,846		
	Total	76,100	89			
Ingresos extras por habitación	Inter-grupos	3,363	2	1,681	2,263	0,110
	Intra-grupos	64,637	87	0,743		
	Total	68,000	89			
Satisfacción de los empleados	**Inter-grupos**	**4,396**	**2**	**2,198**	**3,817**	**0,026**
	Intra-grupos	**50,093**	**87**	**0,576**		
	Total	**54,489**	**89**			
Grado de ocupación en 2011	Inter-grupos	0,286	2	0,143	0,419	0,659
	Intra-grupos	29,670	87	0,341		
	Total	29,956	89			
Grado de ocupación en 2010	Inter-grupos	0,631	2	0,316	0,691	0,504
	Intra-grupos	39,769	87	0,457		
	Total	40,400	89			

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Para finalizar, presentamos a continuación el resumen gráfico de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, en los que hemos realizado los diferentes análisis de las relaciones de las variables demográficas de las Pymes del sector hotelero con los *clústeres*, circunscribiéndonos a los argumentos en los que se ratificó la existencia de una relación significativa.

Las relaciones encontradas, se resumen de forma gráfica, a continuación, en la *Figura 5.22*.

Figura 5.22. *Resumen de las relaciones de las variables demográficas con los clústeres*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.4.3 Perfiles descriptivos de los *clústeres* obtenidos

En primer lugar, se ha realizado el ***análisis descriptivo del perfil de los clústeres*** en que se propone agrupar a las Pymes gallegas del sector hotelero. Los resultados obtenidos, que se expondrán a continuación empleando tablas y gráficos, se refieren a las dimensiones que resultaron ser discriminantes significativos, en el apartado anterior, esto es: categoría de los establecimientos hoteleros; certificado de calidad; sistema de seguimiento de errores/reclamaciones; sistema de medición de satisfacción de los clientes; disponibilidad de sistema propio para reservas online; y la satisfacción de los empleados.

Categoría de los establecimientos hoteleros

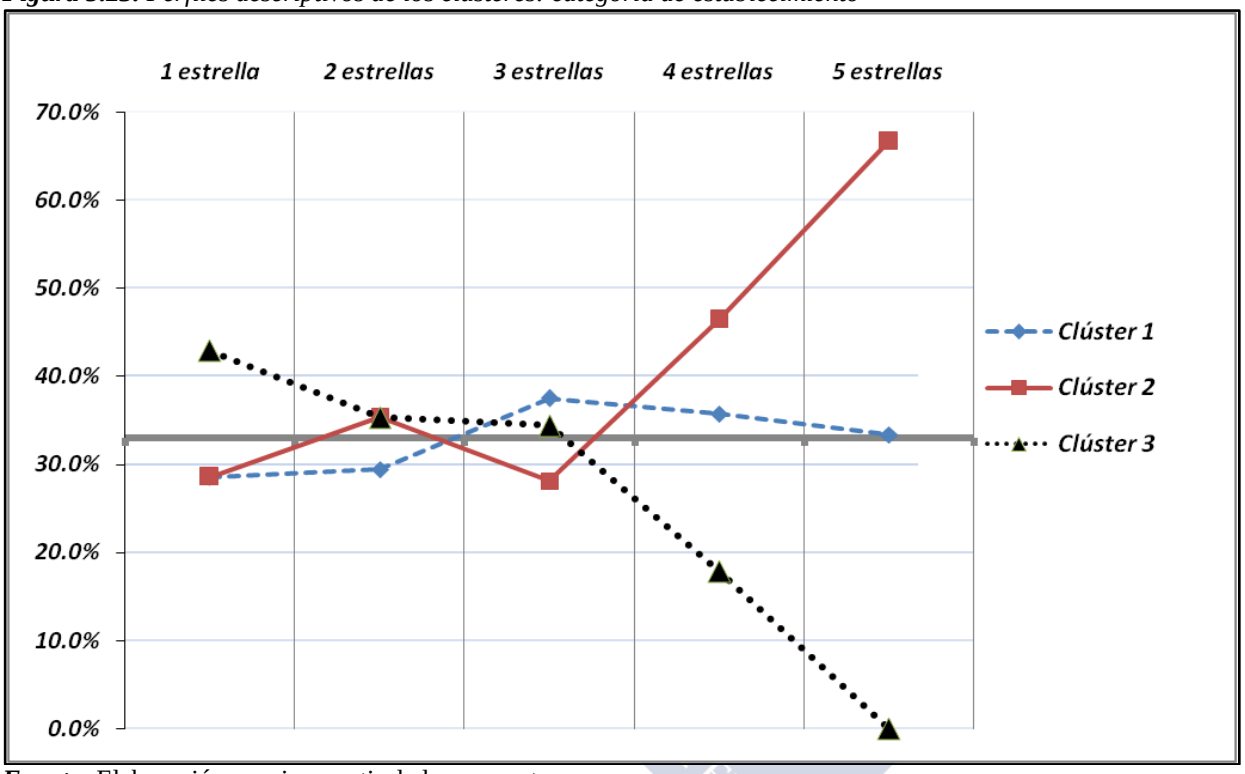
Con respecto a la categoría (*Tabla 5.110*), las Pymes del sector hotelero con tres estrellas pertenecen al *clúster* 1 predominantemente (37,5%), siguiendo, las de cuatro estrellas con (35,7%) y un tercio de las de 5 estrellas. En el *clúster* 2, destaca la presencia sobresaliente de establecimientos de cinco y cuatro estrellas (66,7% y 46,4% respectivamente). El *clúster* 3, es el que tiene mayor representación de establecimientos de una estrella (42,9%), y alta representación de dos y tres (35,3% y 34,4%), mientras que la presencia de los de cuatro estrellas es muy baja (17,9%) y la de los de cinco es nula.

Tabla 5.110. *Perfiles descriptivos de los clústeres: categoría de establecimientos*

Criterios de clasificación	*Clúster* 1 (n = 31; 34,4%)	*Clúster* 2 (n = 34; 37,8%)	*Clúster* 3 (n = 25; 27,8%)	N	%
Categoría del establecimiento	%	%	%		
1 estrella	28.6%	28.6%	**42.9%**	7	100%
2 estrellas	29.4%	**35.3%**	**35.3%**	17	100%
3 estrellas	**37.5%**	28.1%	**34.4%**	32	100%
4 estrellas	**35.7%**	**46.4%**	17.9%	28	100%
5 estrellas	**33.3%**	**66.7%**	0.0%	6	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Figura 5.23. *Perfiles descriptivos de los clústeres: categoría de establecimiento*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Resumiendo, la mayoría de los hoteles de 1 estrella están en el *clúster* tres, junto con aproximadamente un tercio de los de dos y tres. La mayoría de hoteles de 5 estrellas están en el *clúster* 2, junto con casi la mitad de los de 4 estrellas. La mayoría de los de 3 estrellas están en el *clúster* 1, junto con aproximadamente un tercio de los de cuatro y cinco estrellas.

Tipos de gestión

Para representar el tipo gestión, de los criterios seleccionados, resultaron ser discriminantes significativos los cuatro siguientes: "certificado de calidad", "sistema de seguimiento de errores/reclamaciones", "sistema de medición de satisfacción de los clientes", y "disponibilidad de

sistema propio para reservas online". Realizamos el análisis descriptivo para cada uno de los *clústeres*.

En la *Tabla 5.111*, se puede observar que las Pymes del sector hotelero agrupadas en el *clúster* 1, se caracterizan por lo siguiente:

- el 54,8% de las Pymes, no tienen el certificación de calidad;
- el 74,2% de las Pymes, si disponen de sistema de seguimiento de errores/reclamaciones (hojas de reclamación, hojas de sugerencias, gestión de quejas "*guest satisfaction survey*", cartas de reclamo);
- el 80,6% manifestaron que sí realizan sistema de medición de satisfacción de cliente (cuestionario en habitación y vía e-mail, cuestionario de satisfacción, encuesta online, hojas de valoración);
- el 93,5% de las Pymes, manifestaron que sí disponen de sistema propio para reservas por online (página Web de su empresa);

A su vez, el *clúster* 3, presenta las siguientes características:

- el 80% de las Pymes, indicaron que no poseen la certificación de calidad;
- el 64% de las Pymes, revelaron que no utilizan el sistema de seguimiento de errores/reclamaciones;
- Curiosamente, sólo el 52% de las Pymes de este grupo manifestaron que sí realizan sistema de medición de satisfacción de cliente (cuestionario en habitación y vía e-mail, cuestionario de satisfacción, encuesta online, hojas de valoración);
- el 88,0% de las Pymes presentaron que sí disponen de sistema propio para reservas por online (página Web de su empresa);

Todos estos indicadores apuntan a que las Pymes de este *clúster* parecen sustentar fundamentalmente su posición competitiva en la infraestructura de que disponen, y han desatendido en cierta forma el desarrollo de las herramientas organizativas que permitirían una mejor gestión de

la satisfacción de sus clientes (certificación de calidad, sistema de seguimiento de quejas y satisfacción de los clientes, etc.), lo cual resulta paradójico al ser ésta la clave de su posición competitiva actual.

Por último, el *clúster* 2, se caracteriza por:

- el 52,9% de las Pymes sí disponen certificación de calidad (DNV Busines Assurance, ISO 9001-2008, Q calidad, SICTED, G calidad);
- el 79,4% de las Pymes, indicaron que sí utilizan un sistema de seguimiento de errores/reclamaciones de los clientes;
- el 88,2% de las Pymes, manifestaron que sí tienen un sistema de medición de satisfacción de los clientes;
- en este *clúster*, el 100% de las Pymes revelaron que sí disponen de sistema propio para reservas online (página Web de su empresa).

Tabla 5.111. *Perfiles descriptivos de los clústeres: Tipo de gestión y características*

Criterios de clasificación	*Clúster* 1 (n = 31; 34,4%)	*Clúster* 2 (n = 34; 37,8%)	*Clúster* 3 (n = 25; 27,8%)	N	%
Certificación de calidad	%	%	%		
No	54,8%	47,1%	80,0%	53	58,9%
Si	45,2%	52,9%	20,0%	37	41,1%
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones					
No	25,8%	20,6%	64,0%	31	34,4%
Si	74,2%	79,4%	36,0%	59	65,6%
Sistema de medición de satisfacción de los clientes					
No	19,4%	11,8%	48,0%	22	24,4%
Sí	80,6%	88,2%	52,0%	68	75,6%
Dispone de sistema propio para reservas online					
No	6,5%	0,0%	12,0%	5	5,6%
Si	93,5%	100,0%	88,0%	85	94,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

La satisfacción de los empleados

De los datos de la *Tabla 5.112*, a la satisfacción de los empleados, se aprecian diferencias significativas entre los tres *clústeres*; aunque en los tres, la mayoría de las empresas declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado (Opinan así el 80,7% del *clúster* 1, el 88,2% del *clúster* 2 y

el 74% del *clúster* 3), en el *clúster* 2 el 64,7% reconocen que fue algo mejor, porcentaje que desciende al 35,5% en el *clúster* 1 y al 28% en el *clúster* 3.

Tabla 5.112. *Perfiles descriptivos de los clústeres: Resultados empresariales – satisfacción de los empleados*

Criterios de clasificación	***Clúster* 1**	***Clúster* 2**	***Clúster* 3**	**N**	**%**
	(n = 31; 34,4%)	**(n = 34; 37,8%)**	**(n = 25; 27,8%)**		
Satisfacción de los empleados	%	%	%		
Mucho menor de lo esperado	3,2%	0,0%	0,0%	1	1,1%
Algo menor de lo esperado	9,7%	2,9%	8,0%	6	6,7%
Igual que	**45,2%**	**23,5%**	**56,0%**	36	40,0%
Algo mayor de lo esperado	**35,5%**	**64,7%**	**28,0%**	40	44,4%
Mucho mayor de lo esperado	6,5%	8,8%	8,0%	7	7,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

En conclusión, considerando globalmente el conjunto de datos obtenidos en las encuestas, podemos concluir que los establecimientos que tienen una sólida competencia distintiva en su "***productividad***" (*clúster* 1), responden a un perfil en el que predominan en los términos relativos, las siguientes características:

Tabla 5.113. *Perfiles descriptivos global del clúster 1*

Categoría de los establecimientos	Agrupa a la mayoría de los que tienen 3 estrellas, y aproximadamente un tercio de los de 4 y 5 estrellas
Tipo de gestión:	
Certificación de calidad	No
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Si
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Si
Dispone de sistema para reservas online	Si
Prioridad competitiva principal	Productividad
Satisfacción de los empleados	Declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado en un 80,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

El siguiente grupo, las Pymes del sector hotelero con una competencia distintiva basada en los "***clientes satisfechos***", es el *clúster* 3, cuyas empresas presentan el siguiente perfil:

Tabla 5.114. *Perfiles descriptivos global del clúster 3*

Categoría de los establecimientos	Agrupa a la mayoría de los de 1 estrella, y aproximadamente de un tercio de los de 2 y 3 estrellas
Tipo de gestión:	
Certificación de calidad	No
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	No
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Si
Dispone de sistema para reservas online	Si
Prioridad competitiva principal	Satisfacción del cliente
Satisfacción de los empleados	Declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado en un 74,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Finalmente, el grupo que basa su competencia distintiva (del ámbito de operaciones) en la "***calidad del servicio de reservas***" (*clúster* 2), lo forman empresas que presentan las siguientes características:

Tabla 5.115. *Perfiles descriptivos global del clúster 2*

Categoría de los establecimientos	Agrupa a la mayoría de 5 estrellas, y casi la mitad de 4 estrellas
Tipo de gestión:	
Certificación de calidad	Si
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Si
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Si
Dispone de sistema para reservas online	Si
Prioridad competitiva principal	Sistema de reservas
Satisfacción de los empleados	Declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado en un 88,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

5.4.4 Análisis de los efectos de las competencias distintivas de operaciones, en los resultados de cada *clúster*

Para el estudio de las relaciones del efecto de las competencias distintivas de operaciones en cada una de los *clústeres*, procedemos a calcular las correlaciones bi-variadas entre las variables que expresan los resultados y las que corresponden a las competencias distintivas del área operaciones. Recordemos que las variables que resumen el éxito competitivo son: "resultados financieros" (RE_REFINAN4), "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4), "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4), y "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) y, por otro lado, las variables que representan las competencias distintivas son: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3).

a) *Clúster* 1.

En la *Tabla 5.116*, se muestran las correlaciones parciales de los factores del efecto de las competencias distintivas en los resultados:

- Los "clientes satisfechos" y el "bienestar de los empleados" están correlacionados positiva (0,410) y muy significativamente (sig=0,022).
- La "calidad del servicio de reservas" está correlacionada con:
  - los factores de la "calidad de relaciones", positiva y muy significativamente (0,423 y sig=0,018);
  - finalmente, con el "bienestar de los empleados", positiva (0,438) y muy significativamente (sig=0,014).
- Por otro lado, la "productividad" y el "bienestar de los empleados" están correlacionados positiva (0,304) y muy significativamente (sig=0,049).

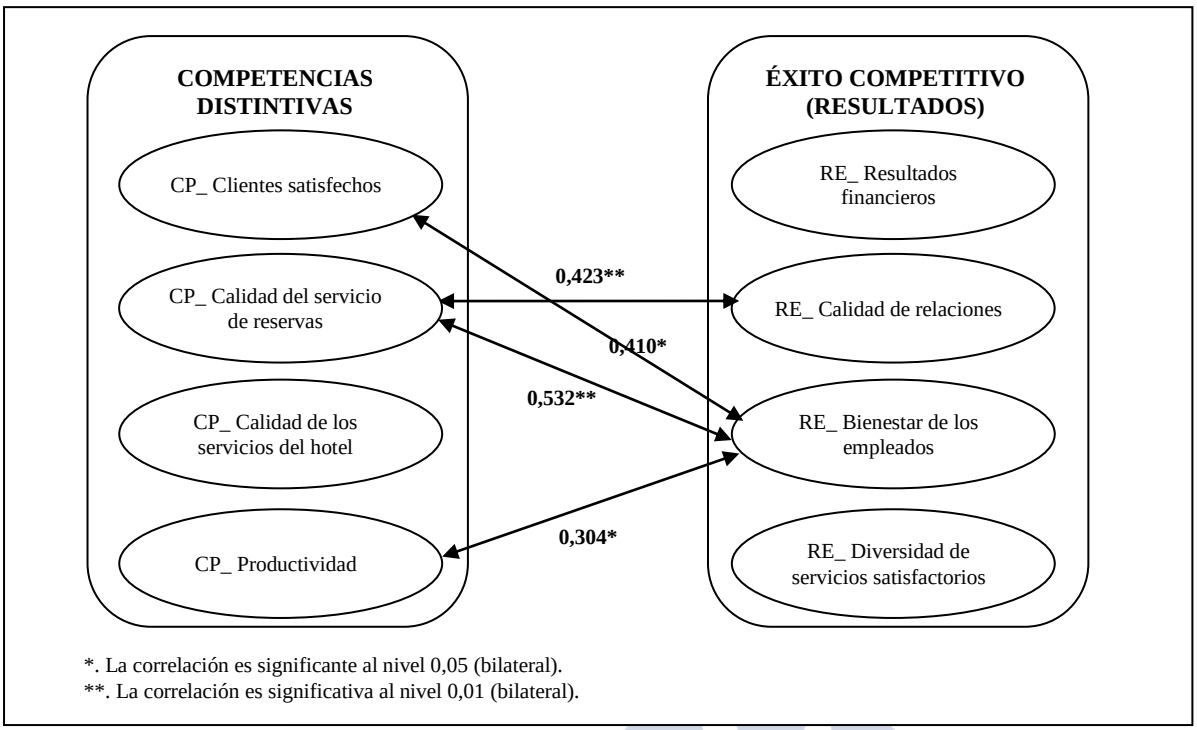
Tabla 5.116. *Correlaciones de efecto de las competencias distintivas en los resultados del clúster 1*

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	CP_ Clientes satisfechos	r	1	-0,001	-0,082	0,422*	0,214	0,203	0,410*	0,165
		Significancia		0,997	0,660	0,018	0,247	0,274	0,022	0,374
2.	CP_ Calidad del servicio de reservas	r	-0,001	1	-0,236	-0,255	0,025	0,423*	0,438*	0,160
		Significancia	0,997		0,202	0,167	0,893	0,018	0,014	0,389
3.	CP_ Calidad de los servicios del hotel	r	-0,082	-0,236	1	0,026	-0,044	-0,050	-0,178	-0,083
		Significancia	0,660	0,202		0,891	0,815	0,788	0,337	0,658
4.	CP_ Productividad	r	0,422*	-0,255	0,026	1	0,294	-0,052	0,304*	-0,107
		Significancia	0,018	0,167	0,891		0,109	0,781	0,049	0,568
5.	RE_ Resultados financieros	r	0,214	0,025	-0,044	0,294	1	-0,205	0,036	0,019
		Significancia	0,247	0,893	0,815	0,109		0,268	0,847	0,917
6.	RE_ Calidad de relaciones	r	0,203	0,423*	-0,050	-0,052	-0,205	1	0,179	0,055
		Significancia	0,274	0,018	0,788	0,781	0,268		0,336	0,770
7.	RE_ Bienestar de los empleados	r	0,410*	0,438*	-0,178	0,304*	0,036	0,179	1	-0,168
		Significancia	0,022	0,014	0,337	0,049	0,847	0,336		0,367
8.	RE_ Diversidad de servicios satisfactorios	r	0,165	0,160	-0,083	-0,107	0,019	0,055	-0,168	1
		Significancia	0,374	0,389	0,658	0,568	0,917	0,770	0,367	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación presentamos, en forma de esquema gráfico, los resultados hallados referidos a los efectos de las competencias distintivas en los resultados del *clúster* 1.

Figura 5.24. *Efecto de las competencias distintivas en los resultados del clúster 1*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como se puede observar en la *Figura 5.24*, la variable latente **"calidad de relaciones"** está relacionada con el factor "calidad del servicio de reservas" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de la variable exógena (calidad del servicio de reservas) sobre la variable endógena (calidad de relaciones). Además, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de la respuesta de la variable exógena tantos mayores serán la calidad de relaciones. La ecuación que se forma es:

$$RE__{CALIRELA4} = 0{,}423 \times CP_{CALISRES3} + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_CALIRELA4 = Calidad de relaciones;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

ε_i = Error.

Igualmente, también se ve que la variable latente **"bienestar de los empleados"** está relacionada con los factores de "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", y "productividad" de forma directa e indirecta Además, se aprecia que a medida que aumenta la

primera, así lo hace la segunda, y finalmente el tercero; existe por tanto una relación lineal entre ambas. Este modelo se puede expresar en términos de ecuación como:

$$RE_BIENEMP4 = 0{,}410 \times CP_CLIENSAT3 + 0{,}532 \times CP_CALISRES3 + 0{,}304 \times CP_PRODUCT3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_BIENEMP4 = Bienestar de los empleados;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

CP_PRODUCT3 = Productividad;

ε_i = Error.

b) *Clúster* 2.

En la *Tabla 5.117*, se muestran las correlaciones parciales de los factores del efecto de las competencias distintivas en los resultados del *clúster* 2:

- Los "clientes satisfechos" y el "bienestar de los empleados" están correlacionados positiva (0,465) y muy significativamente (sig=0,006).
- La "calidad del servicio de reservas" están correlacionadas con el factor de la "calidad de relaciones", positiva y muy significativamente (0,339 y sig=0,050).
- La "productividad" y el "bienestar de los empleados" están correlacionados positiva (0,335) y muy significativamente (sig=0,048).
- Finalmente, se aprecia una covarianza significativa entre los factores "productividad" y "clientes satisfechos".

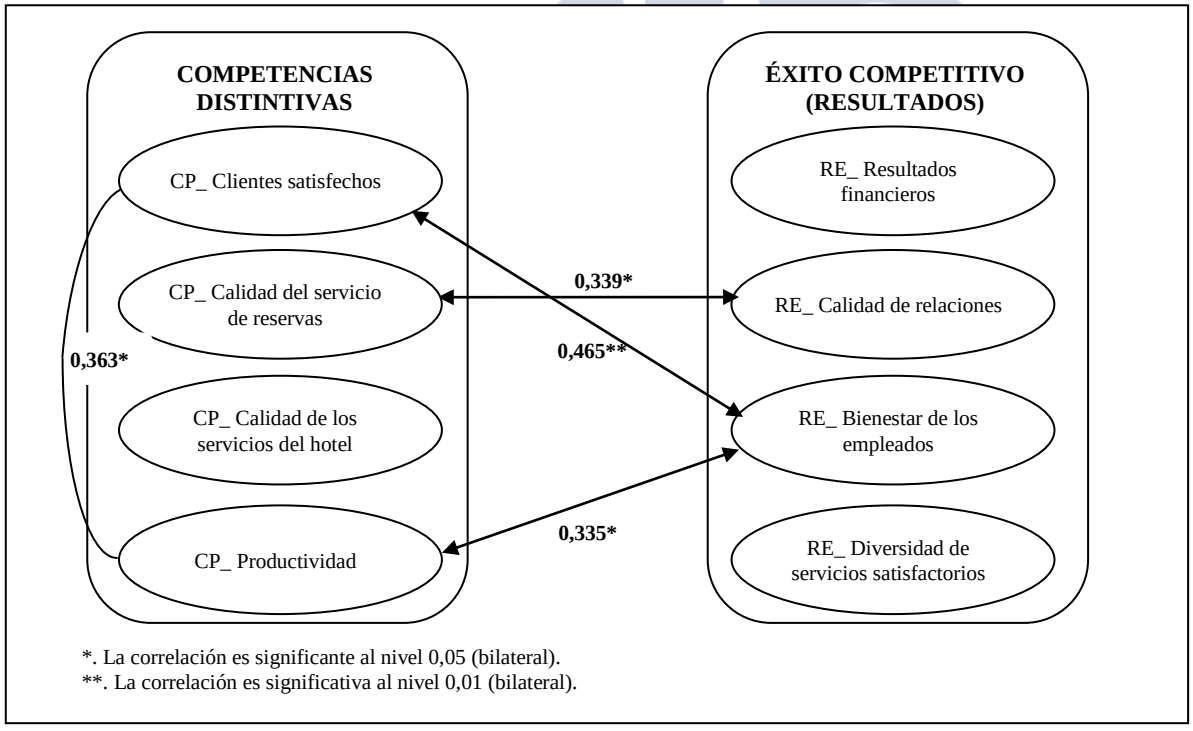
Tabla 5.117. *Correlaciones de efecto de las competencias distintivas en los resultados del clúster 2*

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	CP_ Clientes satisfechos	r	1	-0,123	-0,063	0,363*	0,292	-0,025	0,465**	0,178
		Significancia		0,487	0,723	0,035	0,094	0,887	0,006	0,313
2.	CP_ Calidad del servicio de reservas	r	-0,123	1	-0,069	0,125	-0,299	0,339*	0,074	-0,062
		Significancia	0,487		0,700	0,480	0,086	0,050	0,676	0,726
3.	CP_ Calidad de los servicios del hotel	r	-0,063	-0,069	1	0,113	0,191	-0,286	0,148	0,310
		Significancia	0,723	0,700		0,524	0,280	0,101	0,403	0,074
4.	CP_ Productividad	r	0,363*	0,125	0,113	1	0,316	-0,047	0,335*	-0,032
		Significancia	0,035	0,480	0,524		0,068	0,791	0,048	0,855
5.	RE_ Resultados financieros	r	0,292	-0,299	0,191	0,316	1	0,191	0,061	0,125
		Significancia	0,094	0,086	0,280	0,068		0,279	0,731	0,482
6.	RE_ Calidad de relaciones	r	-0,025	0,339*	-0,286	-0,047	0,191	1	-0,191	-0,162
		Significancia	0,887	0,050	0,101	0,791	0,279		0,279	0,359
7.	RE_ Bienestar de los empleados	r	0,465**	0,074	0,148	,335*	0,061	-0,191	1	0,033
		Significancia	0,006	0,676	0,403	0,048	0,731	0,279		0,854
8.	RE_ Diversidad de servicios satisfactorios	r	0,178	-0,062	0,310	-0,032	0,125	-0,162	0,033	1
		Significancia	0,313	0,726	0,074	0,855	0,482	0,359	0,854	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación presentamos, en forma de esquema gráfico, los resultados hallados referidos a los efectos de las competencias distintivas en los resultados del *clúster* 2.

Figura 5.25. *Efecto de las competencias distintivas en los resultados del clúster 2*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como se puede observar en la *Figura 5.25*, la variable latente **"calidad de relaciones"** presenta una relación con el elemento "calidad del servicio de reservas". El coeficiente que aparece muestra la importancia de las variables exógenas (calidad del servicio de reservas) sobre la variable endógena (calidad de relaciones). Se observa una relación directa entre la variable endógena y la variable exógena, directa e indirecta. La ecuación que se forma es:

$$RE_CALIRELA4 = 0{,}339 \times CP_CALISRES3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_CALIRELA4 = Calidad de relaciones;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

ε_i = Error.

A continuación, se muestra la relación de la variable latente **"bienestar de los empleados"** con los factores "clientes satisfechos" y "productividad" de forma directa y positiva. La ecuación que se forma es:

$$RE_BIENEMP4 = 0{,}465 \times CP_CLIENSATS3 + 0{,}335 \times CP_PRODUCT3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_BIENEMP4 = Bienestar de los empleados;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_PRODUCT3 = Productividad;

ε_i = Error.

c) *Clúster* 3

En la *Tabla 5.118*, se muestran las correlaciones parciales que corresponden al efecto de las competencias distintivas en los resultados del *clúster* 3:

- Los "clientes satisfechos" y el "bienestar de los empleados" están correlacionados positiva (0,459) y muy significativamente (sig=0,021).
- La "calidad del servicio de reservas" está correlacionadas con:

- los factores de la "calidad de relaciones", positiva y muy significativamente (0,395 y sig=0,050);

- finalmente, con el "bienestar de los empleados", indirecta (- 0,532) y muy significativamente (sig=0,006 y, finalmente.

- Finalmente, la "calidad de los servicios del hotel" están correlacionadas con el factor de la "calidad de relaciones", positiva y muy significativamente (0,415 y sig=0,039).

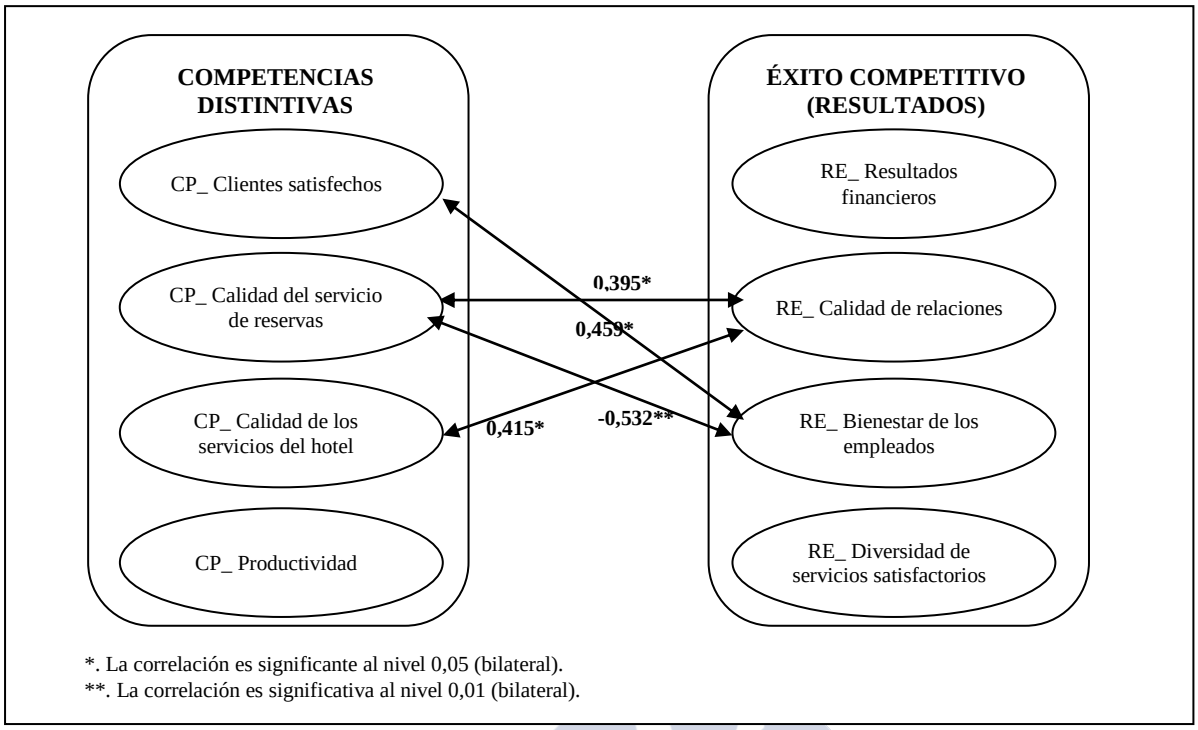
Tabla 5.118. *Correlaciones de efecto de las competencias distintivas en los resultados del clúster 3*

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	CP_ Clientes satisfechos	r	1	-0,307	0,145	0,221	-0,048	0,095	0,459*	0,286
		Significancia		0,136	0,488	0,287	0,820	0,653	0,021	0,166
2.	CP_ Calidad del servicio de reservas	r	-0,307	1	0,116	-0,159	-0,109	0,395*	-0,532**	0,256
		Significancia	0,136		0,579	0,449	0,604	0,050	0,006	0,216
3.	CP_ Calidad de los servicios del hotel	r	0,145	0,116	1	-0,140	0,127	0,415*	-0,019	0,097
		Significancia	0,488	0,579		0,505	0,547	0,039	0,929	0,644
4.	CP_ Productividad	r	0,221	-0,159	-0,140	1	0,164	0,111	0,035	0,229
		Significancia	0,287	0,449	0,505		0,435	0,599	0,868	0,270
5.	RE_ Resultados financieros	r	-0,048	-0,109	0,127	0,164	1	0,002	-0,127	-0,143
		Significancia	0,820	0,604	0,547	0,435		0,991	0,545	0,496
6.	RE_ Calidad de relaciones	r	0,095	0,395*	0,415*	0,111	0,002	1	-0,128	0,075
		Significancia	0,653	0,050	0,039	0,599	0,991		0,543	0,721
7.	RE_ Bienestar de los empleados	r	0,459*	-0,532**	-0,019	0,035	-0,127	-0,128	1	0,207
		Significancia	0,021	0,006	0,929	0,868	0,545	0,543		0,320
8.	RE_ Diversidad de servicios satisfactorios	r	0,286	0,256	0,097	0,229	-0,143	0,075	0,207	1
		Significancia	0,166	0,216	0,644	0,270	0,496	0,721	0,320	

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación presentamos, en forma de esquema gráfico, los resultados hallados referidos a los efectos de las competencias distintivas en los resultados del *clúster* 3.

Figura 5.26. *Efecto de las competencias distintivas en los resultados del clúster 3*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como se puede observar en la *Figura 5.26*, la variable latente **"calidad de relaciones"** está relacionada con los factores de "calidad del servicio de reservas" y "calidad de los servicios del hotel". Se observa una relación directa entre la variable endógena y la variable exógena, e indirecta. La ecuación que se forma es:

$$RE_{CALIRELA4} = 0{,}395 \times CP_{CALISRES3} + 0{,}415 \times CP_{CALISHOT3} + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_CALIRELA4 = Calidad de relaciones;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

CP_CALISHOT3 = Calidad de los servicios del hotel;

ε_i = Error.

Igualmente, también se ve que la variable latente **"bienestar de los empleados"** está relacionada con los factores de "clientes satisfechos" y "calidad del servicio de reservas" de forma directa la primera y la segunda en representa indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de las variables exógenas (clientes satisfechos y calidad del servicio de reserva) y su

influencia sobre la variable endógena (bienestar de los empleados). Se observa una relación lineal entre la variable endógena y cada una de las exógenas. La ecuación que se forma es:

$$RE_BIENEMP4 = 0{,}459 \times CP_CLIENSATS3 - 0{,}532 \times CP_CALISRES3 + \varepsilon_i$$

Donde:

RE_BIENEMP4 = Bienestar de los empleados;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

ε_i = Error.

Para finalizar, presentamos a continuación el resumen de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, en los que hemos realizado los diferentes análisis de los efectos de las competencias distintivas de operaciones en los resultados de cada *clúster*:

- En ningún *clúster* aparecen relaciones entre los "resultados financieros" y la "diversidad de servicios satisfactorios" con ninguna de las competencias distintivas estudiadas.

- Aparecen efectos en los tres *clústeres* en los resultados "calidad de relaciones" (nivel de satisfacción en las relaciones con tour-operadores, nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores, y calidad que damos a los clientes en nuestros servicios), y en "bienestar de los empleados" (retribución y compensación de los empleados, estabilidad y crecimiento del empleo, y satisfacción de los empleados).

- La "calidad de relaciones" presenta relaciones con "calidad del servicio de reservas" en los 3 *clústeres*, si bien exclusivamente en el *clúster* 3, aparece también una relación con la "calidad de los servicios del hotel".

- Respecto al "bienestar de los empleados" indicamos:

  a) que en los 3 *clústeres*, se aprecia relación con los "clientes satisfechos", nuevamente parece indicar que los clientes satisfechos es más un requerimiento competitivo que una competencia distintiva.

b) en el *clúster* 1, se aprecia relación directa con la "calidad del servicio de reservas", mientras en el *clúster* 2 no hay relación, y en el *clúster* 3 aparece una relación indirecta.

c) respecto a la "productividad" en los *clústeres* 1 y 2 aparece una relación, que no aparece en el *clúster* 3.

En conclusión:

- El *clúster* 1, se distingue por la relación directa entre la "calidad del servicio de reservas", la "productividad", y el "bienestar de los empleados".

- El *clúster* 3, se distingue por la relación indirecta entre la "calidad del servicio de reservas" y el "bienestar de los empleados", y por la relación entre la "calidad de los servicios del hotel", y la "calidad de relaciones". Así mismo, la "productividad" no parece tener efectos apreciables en los resultados que muestran el éxito competitivo.

- El *clúster* 2, se distingue del *clúster* 1 en que la "calidad del servicio de reservas" no guarda relación con el "bienestar de los empleados", se distingue del *clúster* 3 en que la "productividad" sí presenta relación con el "bienestar de los empleados", y finalmente, también se distingue en que, en el análisis, apareció una covarianza significativa entre los "clientes satisfechos" y la "productividad", que no apareció en ninguno de los otros dos.

5.5 Estimación del análisis causal

Una vez analizados los modelos anteriores, se procedió a realizar un análisis de estimación del modelo, de forma global, introduciendo los distintos constructos o factores (variables latentes) que resultaron significativas.

La reducción de las variables observables se realizó en un primer momento mediante el análisis Factorial de Componentes Principales con rotación *varimax*, para luego obtener las variables latentes. Estas variables fueron validadas con el test de esfericidad de Barlett, nivel de

significancia crítico y el test de adecuación de la medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), para el cual recordamos que los valores aceptables están en el intervalo 0.70 a 1 (De Vicente y Oliva y Manera Bassa, 2005, p. 350; Pérez López, 2004, p. 176).

Las fases previas para el análisis causal son las de análisis factorial exploratorias. Se vuelven primordiales ya que permiten identificar las variables observables que cargan en las variables latentes. En esta etapa se deben plantear todas las relaciones causales que se desean contrastar entre las variables latentes, el sentido de dicha causalidad y los errores de medida de las variables observables.

Con la finalidad de analizar las relaciones causales del modelo propuesto de los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero, se ha desarrollado el análisis de los efectos en los resultados de la variable entorno intra-empresa, incidiendo de forma directa y positiva en las variables de las áreas de decisión de operaciones.

Por otro lado, tenemos el análisis de los efectos de las competencias distintivas del área de operaciones, incidiendo estas variables de forma directa y positiva en los resultados de las Pymes del sector hotelero.

A partir del análisis estadístico de las variables de las correlaciones bi-variadas entre los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero, se especifican las relaciones entre las variables latentes o constructos. A través de ellas se pretende comprobar si, efectivamente, el efecto conjunto de las relaciones coincide con las planteadas en la revisión bibliográfica revisada.

Siguiendo a Lévy Mangin y González Álvarez (2006, p. 165), si el ajuste no es bueno, procedemos a reespecificar el modelo, para lo cual, es necesario realizar a tres etapas:

- Evaluación del modelo global, con tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de ajuste de parsimonia.

- Evaluación del ajuste del modelo de medida, consiste en examinar la significancia estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente (*t* Student o C.R.>1.96; para un nivel de significancia del 95%); si no se alcanza el umbral, debe eliminarse o transformarse dicho indicador. El paso siguiente, es comprobar la fiabilidad de cada uno de los indicadores y todos tienen que tener alta consistencia interna. Los límites aceptables se expresan de la siguiente manera: coeficiente estandarizado>0,50; fiabilidad individual (R^2>0,30).

- Evaluación de ajuste del modelo estructural. Se refiere a la significancia alcanzada por los coeficientes estimados; a este respecto, el valor de t ha de alcanzar, en valor absoluto, 1,96, para un nivel de significancia del 95%.

A continuación, se presentan los elementos con los que se procederá a la estimación del modelo causal inicial, el cuál será representado, posteriormente, en la *Figura 5.27.* Son los siguientes:

a) Variables endógenas observadas:

- "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3);
- "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3);
- "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3);
- "productividad" (CP_PRODUCT3):
- "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2);
- "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2);
- "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2);
- "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2);
- "resultados financieros" (RE_REFINAN4);

- "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4);
- "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4); y,
- "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4).

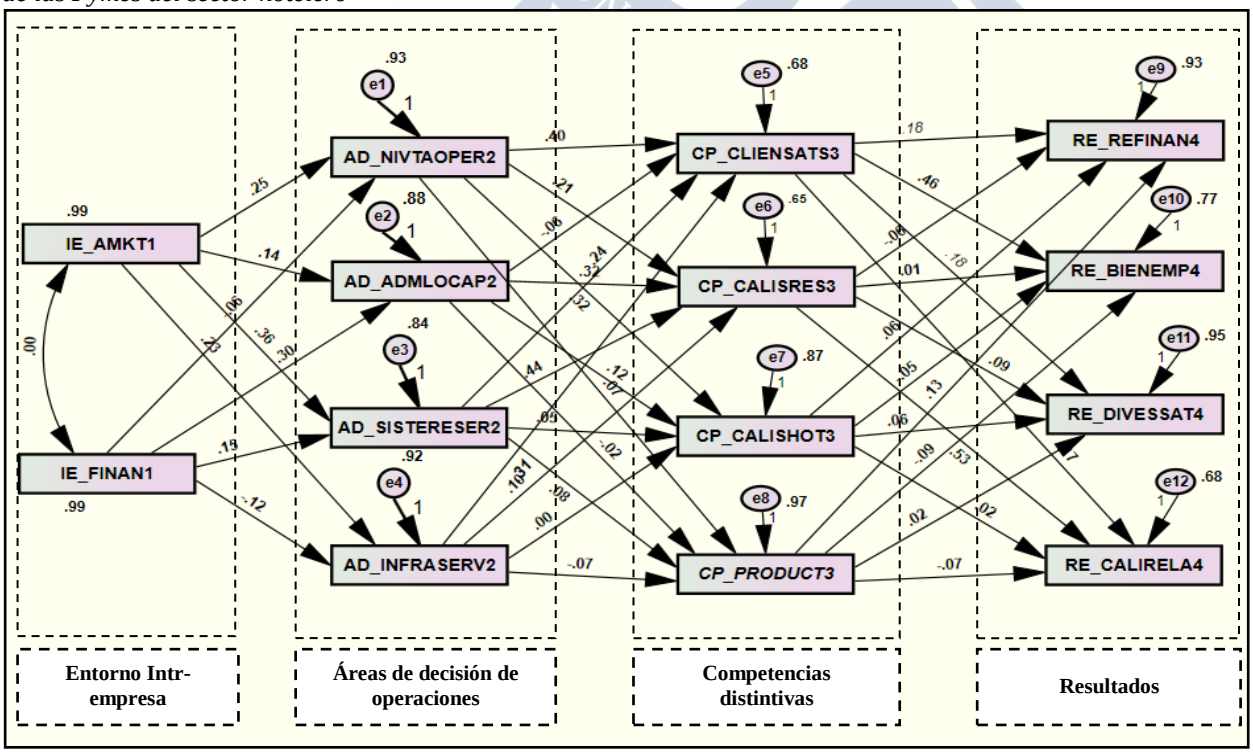
b) Variables exógenas observadas:

- "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1); y
- "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1).

c) Variables exógenas no observadas: e1, e2, e3, e4, e5, e6, e7, e8, e9, e10, e11 y e12.

En resumen, el modelo causal estimado inicialmente, para los factores de área operativa, está integrado por un total de 26 variables, de las cuales 14 son variables exógenas observadas y 12 son variables endógenas no observables.

Figura 5.27. *Resultados de la estimación del modelo final para los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como ya fue indicado, para la modificación de este modelo inicial propuesto se tomaron los niveles recomendados en la evaluación del modelo global, en la evaluación del ajuste del modelo de medida y en las evaluaciones de ajuste del modelo estructural. Observamos que varias variables latentes no son significativas, puesto que, para ellas, el estadístico *t* Student o C.R., tiene ponderaciones por debajo del nivel recomendado (1.96). Ello obliga a que sean eliminadas y el modelo reestimado. Teniendo en cuenta estos resultados, procedimos de la manera siguiente:

- el factor "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2) con el factor "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1), muestra una estimación del parámetro de (0,138) y un valor de (p=0,167) lo que indica una relación que no es significativo;
- el factor "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2) con el factor "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), muestra una estimación del parámetro de (-0,063) y un valor de (p=0,538) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2) con el factor "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), muestra una estimación del parámetro de (0,145) y un valor de (p=0,138) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2) con el factor "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), muestra una estimación del parámetro de (-0,116) y un valor de (p=0,256) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "productividad" (CP_PRODUCT3) con el factor "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2), muestra una estimación del parámetro de (0,067) y un valor de (p=0,529) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3) con el factor "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), muestra una estimación del parámetro de (-0,056) y un valor de (p=0,526) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) con el factor "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), muestra una estimación

del parámetro de (0,118) y un valor de (p=0,233) que indican una relación que no es significativa;

- el factor "productividad" (CP_PRODUCT3) con el factor "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), muestra una estimación del parámetro de (-0,019) y un valor de (p=0,858) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) con el factor "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), muestra una estimación del parámetro de (0,051) y un valor de (p=0,612) que indican una relación que no es significativa;
- el factor productividad" (CP_PRODUCT3) con el factor "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), muestra una estimación del parámetro de (0,081) y un valor de (p=0,443) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3) con el factor "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), muestra una estimación del parámetro de (0,096) y un valor de (p=0,265) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) con el factor "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), muestra una estimación del parámetro de (0,002) y un valor de (p=0,984) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "productividad" (CP_PRODUCT3) con el factor "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), muestra una estimación del parámetro de (-0,065) y un valor de (p=0,538) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "resultados financieros" (RE_REFINAN4) con el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), muestra una estimación del parámetro de (-0,062) y un valor de (p=0,552) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4) con el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), muestra una estimación del parámetro de (0,010) y un valor de (p=0,914) que indican una relación que no es significativa;

- el factor "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) con el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), muestra una estimación del parámetro de (0,092) y un valor de (p=0,381) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "resultados financieros" (RE_REFINAN4) con el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), muestra una estimación del parámetro de (0,063) y un valor de (p=0,544) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4) con el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), muestra una estimación del parámetro de (-0,048) y un valor de (p=0,614) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) con el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), muestra una estimación del parámetro de (0,062) y un valor de (p=0,555) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4) con el factor "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), muestra una estimación del parámetro de (0,018) y un valor de (p=0,841) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "resultados financieros" (RE_REFINAN4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (0,129) y un valor de (p=0,213) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (-0,094) y un valor de (p=0,317) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (0,025) y un valor de (p=0,811) que indican una relación que no es significativa;
- el factor "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (-0,065) y un valor de (p=0,458) que indican una relación que no es significativa;

- el factor "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) con el factor "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), muestra una estimación del parámetro de (0,176), el cual obtuvo un valor de (p=0,085) que indican una relación que no es significativa;

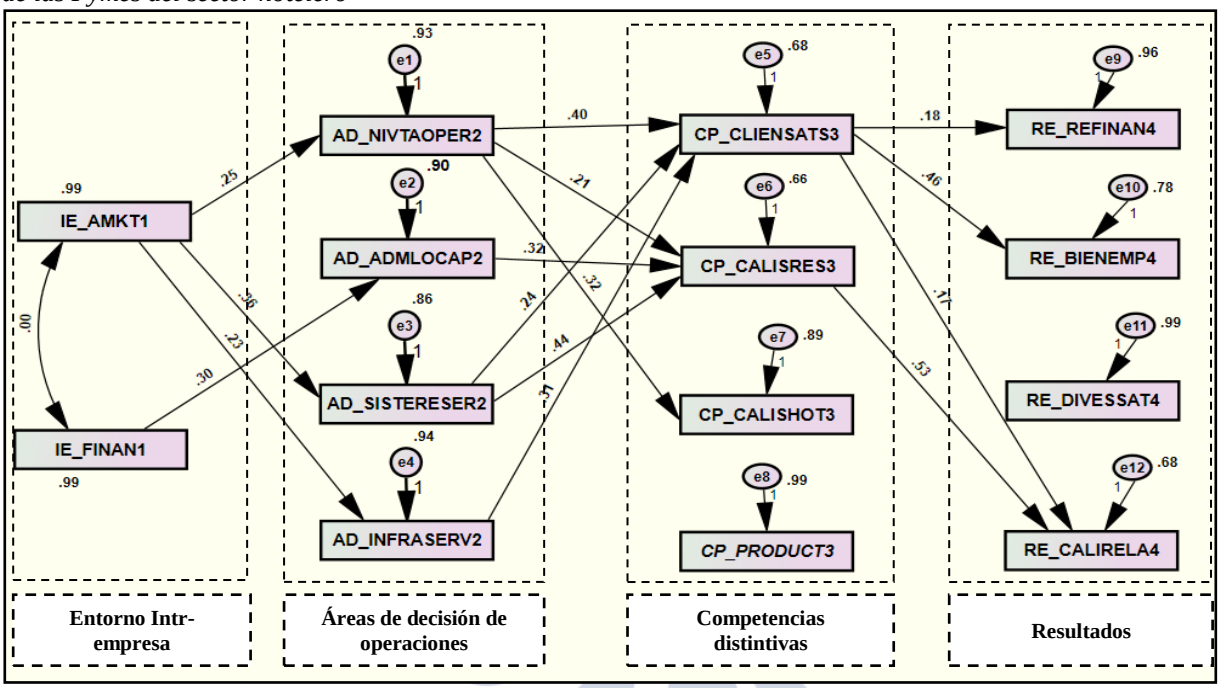
Por todo ello se procedió a eliminar las relaciones mencionadas y a realizar una nueva estimación.

Una vez que se han realizado las depuraciones de los ítems que no eran significativos, ya tenemos que el ajuste del modelo causal es significativo, alcanzando los coeficientes estimados a un nivel significación del 95%. Así, a continuación, efectuaremos las evaluaciones de las medidas del modelo de ecuaciones estructurales, analizando el ajuste global (medida del ajuste absoluto, medida de ajuste incremental y medida de ajuste de parsimonia). Los indicadores del ajuste nos permitirán evaluar la representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales (que pueden verse en el *anexo XI*).

En la *Figura 5.28*, se muestran los resultados, los cuales indican que todos los parámetros estimados fueron significativos; la validez del modelo final se desprende de los valores alcanzados por los indicadores: Chi-cuadrado 124,163, g.l. 75, p=0,000 y GFI = 0,858, de manera que el nivel de significación obtenido permite afirmar que existe una relación causal entre las variables latentes.

En el modelo final, se observa que todas las relaciones son positivas y significativas. Para la construcción de este modelo, se han empleado todas las relaciones de las variables que representan el entorno intra-empresa, las áreas de decisión de operaciones, las competencias distintivas y los resultados obtenidos por las Pymes del sector hotelero estudiadas en el transcurso del presente trabajo.

Figura 5.28. *Resultados de la estimación del modelo final para los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación, se realizó el análisis del ajuste de las medidas del modelo, así como de las relaciones entre las distintivas variables que conforman el modelo causal, partiendo de los distintos parámetros estimados por máxima verosimilitud. Para ello, seguimos el procedimiento que se ha descrito anteriormente, en el análisis preliminar (véase en la *Tabla 5.119*).

Tabla 5.119. *Resultados del ajuste del modelo global*

Indicadores			Estimador	Dev. Típica	Razón critica	P	Label
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_AMKT1	.246	.103	2.392	.017	par_4
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_FINAN1	.300	.101	2.967	.003	par_5
AD_SISTERESER2	<---	IE_AMKT1	.355	.099	3.583	***	par_9
AD_INFRASERV2	<---	IE_AMKT1	.228	.103	2.206	.027	par_10
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.400	.088	4.536	***	par_1
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.316	.087	3.648	***	par_2
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.206	.087	2.370	.018	par_6
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.241	.088	2.722	.006	par_8
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.437	.087	5.034	***	par_13
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.309	.088	3.500	***	par_14
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	.460	.092	4.997	***	par_3
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	.532	.089	5.953	***	par_11
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323	.100	3.215	.001	par_12
RE_CALIRELA4	<---	CP_CLIENSATS3	.168	.088	1.900	.057	par_15
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	.182	.102	1.782	.075	par_16

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

La medida de ajuste absoluto, se analiza básicamente mediante tres medidas: el ratio de verosimilitud de la Chi-cuadrado (χ^2); el índice de bondad de ajuste (GFI) y la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado (RMR). En la *Tabla 5.120*, se muestran los indicadores de bondad de ajuste del modelo. Con 55 grados de libertad y un valor de Chi-cuadrado de 105,590 tenemos un estadístico con una probabilidad asociada p=0,000 del modelo original; mientras tanto, el modelo reespecificado quedó con 124,163 con 75 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,000. Así mismo, tenemos que el valor GFI es de 0,858, lo cual es un nivel marginal aceptablemente moderado. El valor de RMR es de 0,092, este último índice se sale un poco del rango aceptable, que es de 0,080 o menor.

Las medidas de ajuste incremental ofrecen adicionalmente medidas conjuntas del ajuste: el índice de bondad del ajuste (AGFI) era de 0,737 y el índice Tucker-Lewis (NFI) era de 0,696. En el modelo reespecificado, todas las medidas han mejorado, hasta situarse entre 0,802 y 0,903, por tanto, por debajo del umbral deseado de 0,90.

La medida de ajuste "parsimonia" relaciona la calidad del ajuste del modelo de coeficientes estimados, exigidos para conseguir este nivel de ajuste. El índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) presenta un valor de 0,416 en el modelo original. Su uso principal consiste en la comparación de modelo con diferentes grados de libertad, esto es, se utiliza para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados, a priori. El criterio de información de Akaike (AIC) muestra un valor inicial de 215,590, descendiendo luego hasta 184,163. Recordemos que cuanto más pequeño es el valor de AIC, mejor es el ajuste de modelo, al ser más parsimonioso.

Tabla 5.120. *Resultados de la estimación del modelo final: indicadores de bondad de ajuste*

Indicadores		Modelo Original	Modelo Reespecificado
Medidas del ajuste absoluto			
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	105,590 (P=0,000)	124,163 (P=0,000)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,875	0,858
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,086	0,092
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,102	0,086
Medidas de ajuste incremental			
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,737	0,802
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,638	0,878
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	0,696	0,903
Índice de ajuste incremental	(IFI)	0,770	0,873
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,416	0,673
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	2,112	1,656
Criterio de información de Akaike	(AIC)	215,590	184,163

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A modo de resumen, en la *Tabla 5.121* se muestra de manera simplificada la contrastación de las hipótesis planteadas y los resultados que finalmente han sido obtenidos:

- Mediante el análisis AFE efectuado para la primera y la tercera hipótesis, y

- Mediante el análisis *clúster* y el AFE para la segunda hipótesis.

Así mismo, se utilizaron diferentes herramientas estadísticas para la justificación de cada una de las variables con las que contamos en cada dimensión y el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

Tabla 5.121. *Resultados de la contrastación de las hipótesis*

	Hipótesis	Resultados
H_1:	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos:	Parcialmente contrastado
$H_{1.1}$	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**.	Se acepta
$H_{1.2}$	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**.	Se acepta
$H_{1.3}$	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos**.	No contrastada y no se acepta
H_2:	El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que:	Se acepta parcialmente contrastada
$H_{2.1}$	Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	No se acepta
$H_{2.2}$	Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	No contrastada y no se acepta
$H_{2.3}$	Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	Se acepta
$H_{2.4}$	Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	Se acepta
$H_{2.5}$	Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	Se acepta
H_3:	El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que:	Se acepta parcialmente
$H_{3.1}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	Se acepta
$H_{3.2}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	Se acepta
$H_{3.3}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **las reservas y recepción**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	Se acepta
$H_{3.4}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la flexibilidad y estacionalidad de la demanda**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	No contrastada y no se acepta
$H_{3.5}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **los servicios complementarios**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	No contrastada y no se acepta

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

.

Capítulo VI: Conclusiones

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha girado en torno a cinco objetivos principales, dos de carácter teórico y tres de carácter empírico. Los objetivos de carácter teórico, son (1) *identificar y evaluar la importancia de la gestión de los factores del área de operaciones, y en qué medida son determinantes del éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero; y (2) desarrollar el marco teórico para el estudio del éxito competitivo de las Pymes, siguiendo el enfoque basado en recursos y capacidades y desarrollar un modelo que explique la relación entre las prioridades competitivas en las áreas de decisión del ámbito de operaciones de las Pymes del sector hotelero, y su éxito competitivo.*

Basándonos en dicho marco teórico planteamos los siguientes tres objetivos empíricos de la investigación: (1) *determinar la relación que existe entre los factores del entorno intra-empresa (considerando como tal, los subsistemas financiero, de marketing y de recursos humanos) y las decisiones de las diversas áreas de operaciones de las Pymes del sector hotelero*; (2) *identificar y evaluar si el énfasis en la toma de decisiones de la función de operaciones (agrupadas en "capacidad", "localización", "protocolos de prestación de servicios", "tareas productivas/fuerza de trabajo", y "gestión logística") influye en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero*; y, (3) *identificar la influencia de una selección de las competencias distintivas, del área de operaciones (costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios), en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero*.

En este apartado, pretendemos presentar las conclusiones más relevantes de los resultados de nuestra investigación empírica, daremos cuenta del cumplimiento de los objetivos planteados, de las limitaciones al alcance de los resultados de la investigación y, por último, de algunas posibles líneas de investigación futura que el presente trabajo abre.

6.1 Aportación del área de operaciones al éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero

En el **primer capítulo**, hemos detallado el contexto y el problema de investigación seleccionado, esto es, el propósito de la investigación, y su justificación. A continuación, nos hemos planteado los objetivos de la investigación, así como la metodología que hemos empleado para alcanzarlos. También hemos intentado valorar la posible importancia de la tesis.

Hemos de destacar, que fueron investigados los antecedentes de la investigación, tomando como eje principal el estudio de los trabajos referidos a los factores de éxito competitivo de las Pymes en general y, en particular, de las investigaciones realizadas sobre empresas del sector turístico de la Comunidad de Galicia. Además, hemos revisado la literatura existente referida a las prioridades competitivas en las Pymes, encontrando que la investigación académica en este campo es reciente y escasa: hasta el momento, la mayor parte de los trabajos publicados en revistas científicas o presentados en congresos, referidos a este tema, se dedican a estudiar empresas industriales de tamaño grande, por lo que son pocos los que se refieren al sector de servicios y menos aún los que se enfocan en las Pymes de servicio.

Por lo tanto, la presente investigación se enmarca en un campo de investigación novedoso y en desarrollo, tratando de contribuir a la compresión de las prioridades competitivas y de los objetivos estratégicos de operaciones, como elementos fundamentales en la toma de decisiones de las Pymes gallegas del sector hotelero. Se trata de conocer su impacto en la toma de decisiones del área de operaciones, así como su importancia estratégica para el logro de ventajas competitivas que puedan conducir al éxito competitivo a dichas empresas.

En el **segundo capítulo** del trabajo de investigación presentamos una revisión del marco teórico que constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos y la perspectiva desde la que abordamos su estudio. A continuación, hemos realizado un resumen de enfoques teóricos previos, que contiene una clasificación de las principales teorías administrativas. Así también, revisamos los principales enfoques y paradigmas de la organización industrial, analizamos el modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores al promedio y el modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores basados en los recursos.

En seguida, centramos el foco en la teoría de recursos y capacidades, como modelo teórico de síntesis explicativa de la competitividad empresarial. La tesis central de la teoría de los recursos y capacidades ("RBV") es que la heterogeneidad de los resultados de las empresas, nace de las diferentes competencias básicas que cada una posee, fruto de la explotación de sus recursos y capacidades, y de la medida en que ellos sustentan ventajas competitivas sostenibles. Hemos revisado la literatura sobre dirección estratégica y ventaja competitiva, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, buscando los fundamentos teóricos del aprovechamiento estratégico de los factores del área operativa de las empresas y de la capacidad de éstos de dar sustento a ventajas competitivas sostenibles.

En los enfoques clásicos el ámbito interno de la empresa no tenía mucho interés para la estrategia, de forma que no se llevaban a cabo profundos análisis estratégicos en este sentido. Las primeras evidencian de la importancia de los elementos internos de la empresa fueron presentados por Rumelt, (1991); Hansen y Wernerfelt, (1989); Wernerfelt y Montgomery, (1988); Wernerfelt, 1984) con el *Enfoque Basado en los Recursos* (*Resource-Based Viev*, RBV). Desde esta perspectiva, se parte de la idea de la necesidad de concentrar esfuerzos en el análisis interno de las empresas, en particular en sus recursos y capacidades. Ello reveló la importancia de que las empresas dediquen una predominante atención a identificar, desarrollar proteger y desplegar aquellos recursos y las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible, siendo ésta la idea central de dicha teoría. Consecuentemente, las empresas desarrollan análisis básico de los activos estratégicos que les proporcionan características diferenciadoras, como medio necesario que ésta logre ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y la empresa pueda apropiarse de las rentas que generan. Los recursos por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, si no que éstas son resultados de la actuación conjunta sobre los mismos.

Ahora bien, debido a que la empresa, es considerada como sistema abierto que interactúa constantemente con su entorno, un análisis externo, de dicho entorno es fundamental en aras a una correcta formulación estratégica. En este sentido, es de subrayar que son dichos análisis, el interno y el externo, los que permiten a la dirección de una empresa un marco de análisis a través cual podrá elaborar estrategias más adecuadas.

En el **tercer capítulo** hemos realizado la caracterización del estudio de las Pymes en dos partes: en primer lugar, exponemos una revisión teórica sobre la conceptualización de la pequeña y mediana empresa, y en particular sobre las Pymes del sector hotelero; en segundo lugar, revisamos de dirección de operaciones y su componentes, tomando como principal tarea del presente trabajo de investigación la caracterización y planteamiento de las repercusiones de la toma de decisiones en operaciones en el éxito competitivo de las Pymes. Todo ello, nos llevó a plantear un modelo teórico que, básicamente, establece la importancia de la gestión de algunos factores del área operativa, pues resultaron ser determinantes del éxito competitivo de la Pymes gallegas del sector hotelero.

Por tanto, los tres primeros capítulos de la tesis constituyen el sustento teórico de la investigación, realizamos una aproximación terminológica entre los principales conceptos de la teoría de recursos y capacidades y la gestión de los factores del área operativa son determinantes del éxito competitivo de la Pymes del sector hotelero, e identificamos la dirección de operaciones y sus prioridades competitivas, desde el punto de vista de la toma de decisiones para la consecución de competencias distintivas. A partir de esto, explicamos la relación entre las prioridades competitivas y las decisiones que se toman en la función de operaciones de las Pymes del sector hotelero, clasificadas en áreas, y el éxito competitivo de dichas empresas. Este aspecto será el que centre el modelo teórico a contrastar en la investigación.

Por otra parte, la revisión bibliográfica de la literatura sobre las influencias del entorno-intra empresa y de las prioridades competitivas en las decisiones que se toman en las diversas áreas de la función de operaciones, nos permitió identificar las dimensiones relevantes de cada uno de los componentes que constituirán el modelo, encontrando los que se resumen en la *Tabla 6.1*. Este listado de dimensiones no supone la totalidad de dimensiones de las posibles competencias distintivas ni de las distintas áreas en las que se pueden clasificar las decisiones del ámbito de operaciones, nosotros nos hemos centrado en las más relevantes (véase en las *Tabla 4.12* de la página *335*; *Tabla 4.13* de la página *336*; *Tabla 4.14* de la página *337*; *Tabla 4.15* de la página *338*; *Tabla 4.16* de la página *340*), de acuerdo a los trabajos examinados, con alguna relación con el tipo de empresas que estamos estudiando.

Tabla 6.1. *Características y factores seleccionados por su relevancia teórica, según la revisión bibliografía efectuada*

Características y factores	Ítems
Datos generales	Años de antigüedad Tipo de cadena o grupo hotelero Actividad importantes del hotel Sexo y edad del director general La categoría de la empresa Número de empleados Número de habitaciones Número de camas Formación del director general Margen sobre ventas (en tramos porcentuales) Importe de los activos (en tramos porcentuales)
Entorno intra-empresa	Planeamiento estratégico Principales departamentos Acciones de marketing y comercialización Uso de fuentes de financiamiento Proceso de recursos humanos
Áreas de decisiones de operaciones	Capacidad de las Pymes Análisis de la capacidad interna de la empresa Las instalaciones de su empresa Protocolos de prestación de servicios Tareas o fuerza de trabajo Gestión logística
Competencias distintivas del área de operaciones	Costo/productividad Indicadores de productividad Calidad Gestión de reservas y recepción Flexibilidad y estacionalidad de la demanda Servicios complementarios Subcontratado para realizar Sistemas de medición de satisfacción de los clientes y servicios
Competitividad y éxito de las Pymes	Recursos y capacidades Grado de importancia Situación actual de su empresa Resultados expectativas del hotel

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los diversos autores estudiados.

El desarrollo de nuestro trabajo ha pretendido dotar de estructura y coherencia interna a los constructos entorno intra-empresa, áreas de decisión y competencias distintivas de operaciones, identificando sus dimensiones principales y proponiendo indicadores idóneos para su medición, tarea ardua debido a la escasez de los mismos en la literatura para las empresas de servicio.

Otro aporte importante de la investigación ha sido establecer relaciones, mediante el análisis factorial exploratorio y el análisis de las regresiones, hasta obtener un modelo causal que muestre las relaciones entre las variables latentes, concretamente las dimensiones de las variables del

entorno intra-empresa, las distintas áreas de decisión de operaciones con sus prioridades competitivas, y el éxito competitivo mostrado por diversos resultados estudiados.

El modelo de las influencias en la toma de decisiones en operaciones y su impacto en los resultados, que proponemos, pretende ser una comprobación más concreta de las propuestas consultadas en la literatura, ofreciendo una síntesis de conceptos tan amplios como son el entorno intra-empresa, las áreas de decisión y prioridades competitivas de operaciones, las competencias distintivas de dicho ámbito y el éxito competitivo expresado por un conjunto de resultados. Con objeto de identificar la estructura subyacente en los datos recopilados en la muestra de las Pymes del sector hotelero para estos constructos, así como para validar la fiabilidad inicial de las escalas propuestas para medir tales conceptos y garantizar la unidemensionalidad de las mismas, se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio.

a) Factores del entorno intra-empresa del área de operaciones

Esta variable recoge las acciones de marketing y comercialización, las fuentes utilizadas para la financiación y el proceso de recursos humanos. En cuanto a la variable "proceso de recursos humanos", no es una variable escalar, por cuanto se consideró utilizar solamente las dos primeras variables. En seguida se realizó el análisis factorial exploratorio del entorno intra-empresa del área de operaciones, en esta ocasión se tomaron en consideración 12 ítems, y se eliminaron 3 ítems, por cuanto los valores de correlación no eran valores aceptables (matriz de correlaciones anti-imagen). Finalmente los resultados de análisis factorial proporcionaron dos factores o dimensiones: "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1); y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), y validamos las escalas propuestas para la medición de cada uno de ellos. Estas dos dimensiones engloban, pues, los diferentes aspectos del entorno intra-empresa del área de operaciones, viniendo a reconocer que, en efecto, las áreas funcionales no se pueden tratar de forma aislada dentro de una organización, y también, que las áreas funcionales del entorno intra-empresa ejercen una gran influencia sobre el área de operaciones en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero. En efecto, las Pymes suelen presentar estructuras sencillas y poco jerárquicas y, aunque presentan las áreas funcionales más típicas (producción, marketing, organización y dirección, y economía-financiera), éstas suelen estar muy interrelacionadas. Posteriormente,

comentaremos como esta relación influye de modo positivo o negativo en los diferentes tipos de resultados que obtiene la empresa.

b) Áreas de decisiones y prioridades de operaciones

De acuerdo con el marco teórico, integramos en este grupo de variables las áreas de decisión y prioridades competitivas relativas a los siguientes aspectos: "la localización de la empresa", "los protocolos de prestación de servicios", "las tareas productivas/fuerza de trabajo" y, "la gestión logística". Del estudio realizado se desprende que la variable "la localización de la empresa", no es aceptable, para el tipo de empresas estudiadas, porque el valor de *alfa de Cronbach* es inferior a 0,70. Consecuentemente se decidió eliminarla, dado que no tiene mucha asociatividad con las demás variables. Seguidamente se inició el AFE con 21 ítems de los que se eliminó 1 ítem cuyo valor de correlación no era aceptable (matriz de correlaciones anti-imagen). Finalmente, los resultados del análisis factorial proporcionaron cuatro factores o dimensiones, que denominamos: "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). La determinación de las áreas de decisión relevantes es un paso previo a la investigación de la influencia de las prioridades competitivas, entendidas como guías de la toma de decisión en dichas áreas, en la consecución o no de competencias distintivas, que puedan proporcionar una posición de ventaja a la empresa.

c) Competencias distintivas del área de operaciones

Dado la ausencia de referentes concretos al sector que nos ocupa, hemos procedido a adaptar el marco teórico a la realidad de las empresas que estudiamos (Pymes de sector hotelero gallego), de forma que hemos considerado inicialmente las cinco competencias distintivas siguientes: "costo/productividad", "calidad", "gestión de reservas y recepción", "flexibilidad y estacionalidad de la demanda" y "servicios complementarios". Con respecto a la dimensión de la variable "flexibilidad y estacionalidad de la demanda", descubrimos que no es aceptable porque el valor de *alfa de Cronbach* presenta un nivel bastante débil. Por ello se decidió eliminarla, dado que no tiene mucha asociatividad con las demás variables. Seguidamente se realizó un AFE con 20 ítems y se eliminaron 2 ítems, cuyos valores de correlación no eran aceptables (matriz de correlaciones anti-imagen). Finalmente, los resultados del análisis factorial proporcionaron cuatro factores o

dimensiones, que denominamos: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3); "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3); y, "productividad" (CP_PRODUCT3). Estas dimensiones señalan diferentes competencias distintivas, por lo que las asociamos a las prioridades competitivas que deben servir de guía a la toma de decisiones en las diversas áreas de operaciones. Otros autores las consideran objetivos de producción, que sirven de enlace con las exigencias del mercado. Ya que la actividad principal de las Pymes de sector hotelero gira en torno a las relaciones y satisfacción de sus clientes, este enlace resulta primordial para entender el posible éxito de dichas empresas.

En la *Figura 6.1*, se muestran las dimensiones o factores del área operativa determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero, encontrados mediante el análisis factorial.

Figura 6.1. *Factores del área operativa determinantes del éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la medición de los resultados con los que medir el éxito competitivo, hemos utilizado cuatro dimensiones con las que pretendemos abarcar distintos aspectos ligados a la supervivencia y desarrollo de las empresas estudiadas, intentando aislar el efecto de la crisis económica (la encuesta fue realizada en 2012), de forma que los resultados económico financieros no ocultasen todas las posibles relaciones entre las competencias distintivas y la posición en el mercado. Finalmente, en línea con otros trabajos estudiados, optamos por 13 ítems que condujeron a cuatro factores: "resultados financieros" (RE_REFINAN4); "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4); "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4); y, "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4).

Concluido el análisis factorial exploratorio, procedimos a efectuar el análisis de las regresiones múltiples, a través de las cuales establecimos las relaciones de un modelo causal.

- En la *Tabla 5.50* de la página *424*, mostramos las correlaciones entre los distintos factores del entorno intra-empresa y las áreas de decisiones y prioridades de operaciones. La tabla está compuesto por 6 variables latentes o variables no observables y cada una con distintos números de ítems.

- En la *Tabla 5.81* de la página *453*, exponemos las correlaciones entre las áreas de decisión y las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero. La tabla está compuesta por 8 variables latentes o variables no observables y cada una con distintos números de ítems.

- En la *Tabla 5.95* de la página *469*, presentamos las correlaciones entre los factores de las competencias distintivas y los resultados. La tabla está compuesta por 8 variables latentes o variables no observables y cada una con distintos números de ítems.

A continuación, presentamos las conclusiones del análisis empírico, referidas a las características demográficas de las Pymes gallega del sector hotelero y, a su posible influencia en las decisiones de operaciones. Posteriormente, se examinarán las conclusiones referidas a la influencia de los factores del entorno intra-empresa en las áreas de decisión de operaciones y de la influencia de la toma de decisiones de operaciones en la consecución de competencias y a cómo

dichas competencias influyen en el éxito competitivo y permiten distinguir diferentes grupos estratégicos entre las Pymes gallegas del sector hotelero.

6.2 Características de las Pymes gallegas del sector hotelero

En este trabajo se han analizado tanto las características demográficas de las Pymes del sector hotelero, como las características de sus empleados y, entre ellos, de quienes las dirigen.

a) Características demográficas de las Pymes del sector hotelero

- En esta investigación es relevante que las Pymes del sector hotelero, estudiadas, presentan una antigüedad media de 18,9 años.

- La distribución por provincias es la siguiente: el 52,22% de las empresas son de la provincia de Pontevedra; el 27,78% son de la provincia de A Coruña y las provincias de Lugo y Ourense aportan, cada una, el 10,00% de establecimientos hoteleros al estudio.

- Respecto a la forma societaria, los resultados del estudio indican que un 72,22% adoptaron la forma de "sociedad limitada", el 23,33% son "sociedad anónima", y el restante 4.44% de las Pymes del sector hotelero son "comunidad de bienes".

- En cuanto a la pertenencia a una cadena o grupo hotelero, es importante señalar que la mayoría de las Pymes del sector hotelero indicaron que no forman parte de una cadena o grupo (73,33%), de forma que sólo el 26,67% sí indicaron que pertenecen a una cadena o grupo.

- La antigüedad de las Pymes estudiadas (18,9 años de media, como ya fue dicho), presentó diferencias relacionadas con la provincia (más antiguas en Lugo y Ourense, menos antiguas en Pontevedra y A Coruña) y con la forma societaria (75 % de las que son "comunidad de bienes" son menores de 19 años, al igual que el 53,85% de las que son "sociedad limitada"; en cambio un 61,90% de las que son "sociedad anónima" son mayores de 19 años).

b) Características demográficas de los empleados de las Pymes estudiadas

- Se han considerado únicamente tres características demográficas de los directivos y/o gerentes, que contestaron la encuesta: el sexo, predominantemente masculino (la mayoría de quienes dirigen las Pymes son hombres, 78,89% de los encuestados y, sólo el 21,11% de los que contestaron eran mujeres), la edad (comprendida entre los 40 y 55 años de edad, para todos los directivos encuestados), y el nivel de estudios (mayoritariamente con estudios universitarios).

- Con respecto a la relación entre el nivel de estudios de los directivos y/o gerentes, con otras características de las Pymes estudiadas, hemos encontrado que:

  - Los de estudios universitarios predominan sea cual sea la provincia.

  - Las Pymes "medianas" están dirigidos en su totalidad de la muestra, por personas con estudios universitarios. Lo mismo ocurre con el 78,75% de las "pequeñas".

  - Las Pymes "jóvenes están dirigidas por directivos y/o gerentes con estudios universitarios en un 86,96%, mientras que dicho porcentaje, en las Pymes "maduras", es del 75,0%.

- En cuanto a la relación entre las edades de los empleados de las Pymes del sector hotelero, con otras características de las Pymes estudiadas, obtenemos las siguientes relaciones:

  - El promedio de las edades de los empleados es 39,19 años.

  - El 57,78% tienen entre 35 y 40 años edad, el 30,00% tienen más de 40 años y sólo un 12,22% tienen menos de 35 años de la muestra de las Pymes del sector hotelero.

  - la edad que prevalece en todas las provincias está en el tramo "35 a 40 años". En dicho tramo de edad, están el 56,82% de los empleados en la provincia de Pontevedra, el 55,56% en las provincias de Lugo y Ourense y el 52,22% en la provincia de A Coruña.

- Mayores diferencias se observan al relacionar la edad con el tamaño de la empresa. Así, el 60% del personal de las empresas de tamaño "pequeño" (entre 10 y 50 empleados), está en el tramo de edad comprendido entre 35 y 40 años, tramo al que pertenece sólo el 40% del personal de las empresas de tamaño "mediano" (más de 50 empleados). Además, en las pequeñas hay un 13,75% del personal con menos de 35 años, y un 26,25% de más de 40, mientras que la totalidad del resto de la plantilla de las medianas (60%) tiene más de 40 años.

- Respecto a la antigüedad de las Pymes, hemos encontrado que los empleados muestran un nivel de empleados de menos de 35 años, similar en Pymes "jóvenes" y "maduras" (10,87% y 13,64%, respectivamente) y, en cambio, se aprecian mayores diferencias en el tramo entre 35 y 40 años:: 47,63% en las "jóvenes" frente a 67, 39% en las "maduras"; finalmente, en el tramo de más de 40 años las cifras son 38,64% frente a 21,74%.

- Con referencia a la relación entre el porcentaje promedio de los empleados de las Pymes del sector hotelero y otras características de las Pymes estudiadas, hemos encontrado que:

  - El promedio del total de empleados de la muestra con contrato estable, asciende al 75,11%, esto es, el porcentaje de empleados con contrato temporal es el 24,89%.

  - Pontevedra presenta la tasa más alta de empleados temporales (27,27%), seguida por A Coruña (24,34%), Ourense (21,99% y, finalmente, Lugo, la cual, con un 19,44%, presenta la tasa más baja.

  - La temporalidad en las pequeñas asciende al 29,95%, frente al 22,41% en las medianas.

  - Finalmente, no se aprecia gran diferencia en cuanto a la antigüedad, entre las Pymes "maduras" (25,93%) y las "jóvenes" (24,12%).

- En lo que respecta a la relación entre la presencia femenina entre los empleados de las Pymes del sector hotelero y otras características de las Pymes estudiadas, hemos encontrado que:

- El promedio del total de empleados es del 53,90% de mujeres y el 46,10% de hombres.

- Hemos encontrado una "moda" entre las empresas de 60% mujeres y 40% hombres.

- La presencia femenina es semejante en las provincias de A Coruña (55,92%) y Pontevedra (55,07%), presentando valores más separados Lugo (64,92%) y Ourense (36,95%), aunque debemos recordar que el número de empresas de la muestra, correspondientes a estas provincias es mucho menor (9 en cada una de ellas).

- Lo que sí se aprecia, es una diferencia entre las pequeñas (58,44%) y las medianas (46,50%) e, igualmente, aunque en menor medida, en las "maduras" (57,19%) frente a las "jóvenes" (51,47%).

- Con respecto a la relación entre las ventas anuales Pymes y otras características de las Pymes estudiadas, hemos encontrado que:

  - La mayoría de las Pymes de Pontevedra y A Coruña, realizan unas ventas anuales de menos de 2 millones de euros (con el 76,60% y 68,0%, respectivamente), mientras que en la provincia de Lugo predominan las que ingresan de 2 a 5 millones de euros (55,56%) y en la de Ourense se presentan unos porcentajes más repartidos (44,44% son de menos de 2 millones y la misma cifra alcanzan las de 2 a 5 millones).

  - Como es lógico, las empresas grandes venden más que las pequeñas. En nuestro estudio, hemos encontrado que el 75,22 % de las pequeñas, venden menos de 2 millones; mientras que el 50 % de las medianas, venden de 2 a cinco millones de euros.

  - El 68,18% de las Pymes "maduras", y el 65,22% de las "jóvenes", tienen ventas anuales menores de 2 millones de euros. También, tanto el 27,27% de las "maduras" como el 26,09% de las "jóvenes" están entre 2 y 5 millones de euros de ventas. Las mayores diferencias se aprecian en el tramo de ventas de más de 8 millones de euros, ya que, curiosamente, hay un porcentaje significativamente mayor en las "jóvenes" (8,70%) que en las "maduras" (4,44%), pero esto se debe a la ausencia en la muestra

de empresas "jóvenes" en el tramo de 5 a 8 millones de euros. Así, si sumásemos ambos tramos nos encontraríamos con porcentajes muy similares: 8,70% frente a 8,99%.

6.3 Influencia de las características de las empresas estudiadas en las decisiones de operaciones

Con respecto a la influencia de las características demográficas en las decisiones de operaciones, exploramos la posible relación entre la localización, la categoría de los establecimientos hoteleros, el tamaño de las Pymes, la pertenencia a algún tipo de cadena o grupo, el tipo de gestión, la capacidad de sus instalaciones, y la rentabilidad de estas empresas, y las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero. Hemos hallado las siguientes relaciones:

- Localización: para este segmento y área geográfica, las competencias distintivas del área de operaciones, no dependen de la provincia en que están ubicadas las Pymes del sector hotelero.

- Categoría de los establecimientos hoteleros: el nivel de "clientes satisfechos" no depende del número de estrellas que tenga un establecimiento hotelero.

- Tamaño, calculado con el número de empleados y con el número de habitaciones ofertadas:

    - Número de empleados: no se ha encontrado ningún argumento que apoye la asociación de los factores de las competencias distintivas con el número de empleados de las Pymes del sector hotelero.

    - Número de habitaciones: no se muestra un suficiente valor significativo de variabilidad en función de los factores que representan las competencias distintivas.

- Pertenencia a algún tipo de cadena o grupo: sí existe una asociación estadísticamente significativa entre el factor "calidad de los servicios del hotel" y la "pertenencia a algún tipo de cadena o grupo".

- Tipo de gestión: se tomaron en consideración las siguientes características: certificación de calidad y sistema de seguimiento de errores/reclamaciones.

    - Certificación de calidad: se concluye que no se ha encontrado ningún argumento a favor de la asociación entre los factores "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel" y "productividad" y la posesión de alguna "certificación de la calidad".

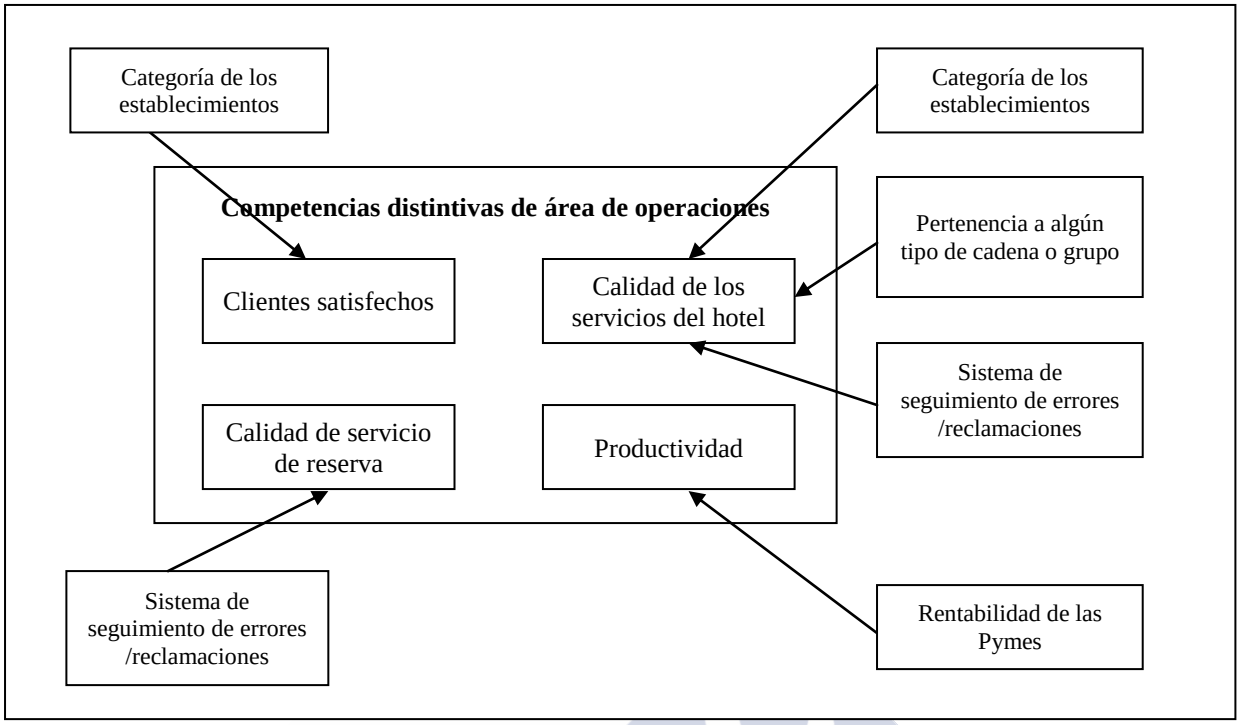
    - Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones: sí existe una asociación estadísticamente significativa de los factores de "calidad del servicio de reservas" y "calidad de los servicios del hotel", con la existencia de un "sistema de seguimiento de errores/reclamaciones".

- Capacidad de las instalaciones de las Pymes: no se ha encontrado ningún argumento a favor de la asociación de los factores de las competencias distintivas con la capacidad de las instalaciones de las Pymes del sector hotelero.

- Rentabilidad de las Pymes del sector hotelero: sí existe una diferencia significativa en el factor "productividad" en función de la pertenencia o no al grupo de las que alcanzaron la rentabilidad esperada.

La *Figura 6.2*, muestra los efectos significativos, de las características demográficas de las pymes del sector hotelero gallego, en sus competencias distintivas del ámbito operativo.

Figura 6.2. *Relación entre las características demográficas y las competencias distintivas del ámbito de operaciones*



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Influencia de los factores del entorno intra-empresa en las decisiones del ámbito de operaciones

Hemos seleccionado un conjunto de actividades, por su impacto potencial en la toma de decisiones del ámbito de operaciones. Su grado de presencia entre las empresas estudiadas, se desprende de las siguientes valoraciones:

- El planeamiento estratégico y su horizonte temporal. En el estudio realizado hemos encontrado que:

  - El 56,67% de las empresas indicaron que sí lo realizan, frente a un 43,33% que declaran no realizarlo.

  - Referente al horizonte temporal del planeamiento estratégico formal que es realizado por las Pymes del sector hotelero, el 73,91% de las empresas indicaron que lo realizan a un año y sólo el 26,097% lo realizan para más de 1 año.

- Acciones de marketing y comercialización:

    - La información obtenida muestra una gran diferencia entre las empresas pequeñas y medianas de la muestra. Y es que, aunque ambos tipos de empresas le dan la mayor importancia a adaptar la oferta a las necesidades de los clientes, las medianas ponen en segundo lugar en orden de importancia al precio y a la promoción (ambas con la misma puntuación de 3,80); en cambio las pequeñas sitúan en segundo lugar el precio (4,13) y relegan la promoción al último lugar con sólo 3,15 puntos. En los demás ítems no se aprecian diferencias acusadas.

- Uso de diversas fuentes de financiamiento:

    - Las pequeñas empresas de la muestra declaran tener múltiples alternativas para obtener crédito (3,24), las medianas dan a este ítem mucha menos valoración (sólo 2,70). También, "el aumento de plazo en los pagos con pagarés" es el menos usado en las pequeñas mientras que las medianas declaran que es el que más usan (3,30). Y, además, el ítem "recursos propios y aportación de los socios" es el más usado por las pequeñas (2,85) y el menos usado por las medianas (2,50).

- Gestión de los recursos humanos:

    - La importancia que dan al elemento humano y al trabajo en equipo, queda patente, pues así lo indican el 96,67% de las empresas. El reclutamiento y selección es valorado por el 77,78%, lo que concuerda con la importancia que le dan diversos autores. La motivación y la formación también están presentes, en el 73,33% de las empresas. Ahora bien, aparentemente, las Pymes del sector hotelero (al menos las que conforman la muestra), no otorgan la misma importancia al desarrollo de su personal: sólo el 47,78% de ellas declara tener planes de crecimiento y promoción del personal.

    - Hemos encontrado que la mayoría de las Pymes del sector hotelero, valoran el trabajo en equipo para cumplir las tareas encomendadas, como medio para lograr la integración en la organización y el desempeño de las tareas de manera eficaz y

eficiente, cara al logro de los objetivos. A este respecto, no se han apreciado grandes diferencias atribuibles a la provincia, el tamaño o la antigüedad de la empresa.

- Las Pymes del sector hotelero de Ourense declaran realizar la actividad de reclutamiento y selección en menor medida que en las demás provincias (56,56% frente a Lugo con 88,89%, A Coruña con 84,00% y Pontevedra con 76,60%), aunque este dato tiene un valor relativo (igual que el de Lugo), porque puede ser debido a que el número de empresas de la muestra, en estas provincia, es pequeño (9 unidades).

- Según su tamaño, la mayoría de las empresas realizan el reclutamiento y selección (el 80% de las medianas y el 77,50% de las pequeñas). Referente a su tamaño, las Pymes "jóvenes" de la muestra la realizan en mayor proporción (84,78%), que las Pymes "maduras" (70,45%).

- En cuanto a la "motivación y valoración del rendimiento del personal", hemos encontrado una gran diferencia entre las Pymes del sector hotelero de la provincia de A Coruña (lo realizan el 84%) y las de Pontevedra (sólo el 68,09%). A su vez, las de Ourense y Lugo (como ya fue dicho, con solo 9 empresas cada una) se situaron en 77,78% y 66,67% respectivamente. También hallamos una diferencia a favor de las medianas (80%) frente a las pequeñas (72,50%) y otra diferencia, algo menor, entre las "jóvenes" (76.09%) y las "maduras" (70,45%).

En cuanto a la influencia de estas actividades en el área de operaciones, el primer objetivo empírico planteado en la investigación es el de determinar la relación que existe entre los factores del entorno intra-empresa y las decisiones de las diversas áreas de operaciones de las Pymes del sector hotelero. Una vez realizado el AFE, el objetivo quedó concretado en dos dimensiones únicamente: las "acciones de marketing y comercialización", y el "uso de fuentes de financiamiento". Por otro lado, también como resultado del AFE, las áreas de decisiones de operaciones se concretaron en las siguientes: "nivel de las tareas operativas", "administración logística y de la capacidad", "sistema de reservas", e, "infraestructura y servicios". Con este objetivo se trata de descubrir si, en las Pymes del sector hotelero, tienen influencia estas dimensiones en la toma de decisiones en operaciones y, a su través, en los resultados obtenidos.

El primer grupo de hipótesis (H_1, $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$) plantea que las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero, están influenciadas por el entorno intra-empresa: por el subsistema de marketing y comercialización ($H_{1.1}$); por el subsistema de finanzas ($H_{1.2}$), y por el subsistema de recursos humanos ($H_{1.3}$). Nuestro modelo fue validado respecto al problema de investigación y permitió extraer las siguientes conclusiones generales:

- La variable latente **"acciones de marketing y comercialización"** está relacionada con los factores de "nivel de tareas operativas", "sistema de reservas", e "infraestructura y servicios" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen, muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena y se aprecia una relación lineal entre aquélla y éstos.

- La variable latente "**clientes satisfechos**" está relacionada con los factores "nivel de las tareas operativas"; "sistema de reservas"; e "infraestructura y servicios" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen, muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena. Así pues se aprecia que existe una relación lineal entre aquélla y éstos.

- Además, la variable latente **"uso de fuentes de financiamiento"** está relacionada con el factor "administración logística y de la capacidad" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena. Además, se aprecia que cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuesta de la variable latente (administración logística y de la capacidad) tanto mayor es el uso de fuentes de financiamiento.

Por tanto, podemos concluir este apartado, indicando que, en efecto, las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero, están influenciadas por el entorno intra-empresa de dicha función.

6.5 Influencia de la toma de decisiones en operaciones, en la consecución de competencias distintivas de las Pymes gallegas del sector hotelero

Con el segundo objetivo empírico planteado en la investigación es el de identificar y evaluar si el énfasis en la toma de decisiones de las áreas de decisión de operaciones (planteado inicialmente como "producto", "capacidad y los protocolos de prestación de servicios", "tareas productivas/fuerza de trabajo", y "gestión logística") influye en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero. Una vez realizado el AFE, las decisiones fueron agrupadas en las áreas siguientes: "nivel de las tareas operativas", "administración logística y de la capacidad", "sistema de reservas", e, "infraestructura y servicios". Por otro lado, también como resultado del AFE, las prioridades competitivas (que deberían dirigir la toma de decisiones hacia las respectivas competencias distintivas), se concretaron en las siguientes variables: "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel", y, "productividad". Con el segundo objetivo empírico, al que nos venimos refiriendo, se pretende comprobar si el énfasis dado por los directores de las Pymes gallegas del sector hotelero a las distintas áreas de decisión del ámbito de operaciones, conduce a que sus empresas pueden diferenciarse de sus competidores y, en su virtud, a lograr competencias distintivas que la conduzcan al éxito.

Con respecto al segundo grupo de hipótesis (H_2, $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$) plantea que el énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones. De esta manera, los resultados avalan las proposiciones teóricas del modelo planteado y permiten extraer las siguientes conclusiones:

- La variable latente "**clientes satisfechos**" está relacionada con los factores "nivel de las tareas operativas"; "sistema de reservas"; e "infraestructura y servicios" de forma directa y positiva.

- El factor "**calidad del servicio de reservas**", con los factores de "administración logística y de la capacidad" y "sistema de reservas", que se presenta de forma directa y positiva.

- Finalmente, el factor "**calidad de los servicios del hotel**" está relacionado con el factor "nivel de tareas operativas" de forma directa y positiva.

En definitiva, a la vista de la relación entre las competencias distintivas del ámbito de operaciones y el énfasis otorgado en la toma de decisiones en las distintas áreas de la función de operaciones, podemos afirmar que las distintas prioridades competitivas sirven de base a la formulación de objetivos estratégicos del área de operaciones, o, al menos que los elementos de los distintos componentes del área de decisión de operaciones interactúan, complementándose con las prioridades competitivas de las Pymes del sector hotelero. En cualquier caso, concluimos que la toma de decisiones en la función de operaciones, en las Pymes estudiadas, mejora la satisfacción del los clientes, la calidad del servicio de reservas y la calidad de servicios del hotel.

6.6 Influencia de las competencias distintivas del ámbito de operaciones en el éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero

Con el tercer objetivo empírico planteado en la investigación es el de Identificar la influencia de una selección de las competencias distintivas, del área de operaciones (costo/productividad; calidad; gestión de reservas y recepción; flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y, servicios complementarios), en el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero. Después de realizar el AFE, el objetivo quedó condicionado en cuatro dimensiones: "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel", y, "productividad". Por otro parte, también como resultado del AFE, el éxito competitivo especificaron en las siguientes: "resultados financieros", "calidad de relaciones", "bienestar de los empleados, y, "diversidad de servicios satisfactorios". Con este objetivo se pretende dar respuesta a las proposiciones teóricas planteadas en el modelo de análisis de las prioridades competitivas de las Pymes del sector hotelero.

Así, se plantearon el grupo de hipótesis, (H_3, $H_{3.1}$, $H_{3.2}$, $H_{3.2}$, $H_{3.3}$, $H_{3.4}$, $H_{3.5}$), que el **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones. Como resultado de dicho análisis obtuvimos lo siguiente:

- La variable latente **"resultados financieros"** está relacionada con el factor "clientes satisfechos" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de la variable exógena (clientes satisfechos) sobre la variable endógena (resultados financieros). Además, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de la respuesta de la variable exógena tantos mayores serán los resultados financieros.

- Además, las variables relacionadas con la **"calidad de relaciones"** y su relación con el elemento "calidad del servicio de reservas". El coeficiente que aparece muestra la importancia de las variables exógenas (calidad del servicio de reservas) sobre la variable endógena (calidad de relaciones). Se observa una relación directa entre la variable endógena y la variable exógena, e indirecta.

- En este sentido, la relación de la relación de la variable latente **"bienestar de los empleados"** con el factor "clientes satisfechos" de forma directa y positiva.

- Finalmente, la relación de la variable latente **"diversidad de servicios satisfactorios"** está relacionada con el factor de "clientes satisfechos" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de las variables exógenas (clientes satisfechos) y su influencia sobre la variable endógena (diversidad de servicios satisfactorios). Se observa una relación lineal entre la variable endógena y cada una de las exógenas.

Por tanto, podemos concluir que de las competencias distintivas del ámbito de operaciones estudiadas, sólo dos de ellas devienen en ventajas competitivas que conducen al éxito, en las cuatro dimensiones planteadas, de las Pymes gallegas del sector hotelero: "clientes satisfechos" (esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación, la satisfacción de los clientes con sus productos /

servicios, hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento), reducción del riesgo del cliente, capacidades amplias de servicio al cliente, trato de amabilidad y respeto a los clientes, disponibilidad y calidad de aprovisionamiento, y las actividades informativas (folletos, página web, etc.)), "calidad del servicio de reservas" (la accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva, la calidad correcta del servicio en el momento del *check-in*, voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas, interés en la resolución de los problemas de reservas , y fiabilidad con la promesa de reservas). Esta conclusión es una contribución de este trabajo para la teoría y la gestión de este tipo de Pymes.

Ahora bien, en la revisión teórica efectuada, se puso de manifiesto que en muchos sectores, existen diversos grupos estratégicos en el seno de cada uno de los cuales las empresas compiten con sus competencias distintivas afines, y, en todo caso, diferentes de las de otros grupos estratégicos. La razón última de estas diferencias hay que buscarla en las distintas prioridades competitivas que tienen tanto los segmentos de clientes a que cada grupo se orienta, como a las preferencias que los empresarios y directivos vuelcan en sus estrategias. Esto nos planteó la necesidad de comprobar también si en el sector estudiado (Pymes gallegas del sector hotelero), pudiera haber diferentes grupos estratégicos, que al ser tratados conjuntamente, pudieran ocultar la verdadera relación entre competencias distintivas y el éxito competitivo de cada uno de ellos. Tratamos de aclarar este punto realizado un análisis "*clúster*" de las empresas estudiadas.

6.7 Grupos estratégicos en las Pymes gallegas del sector hotelero

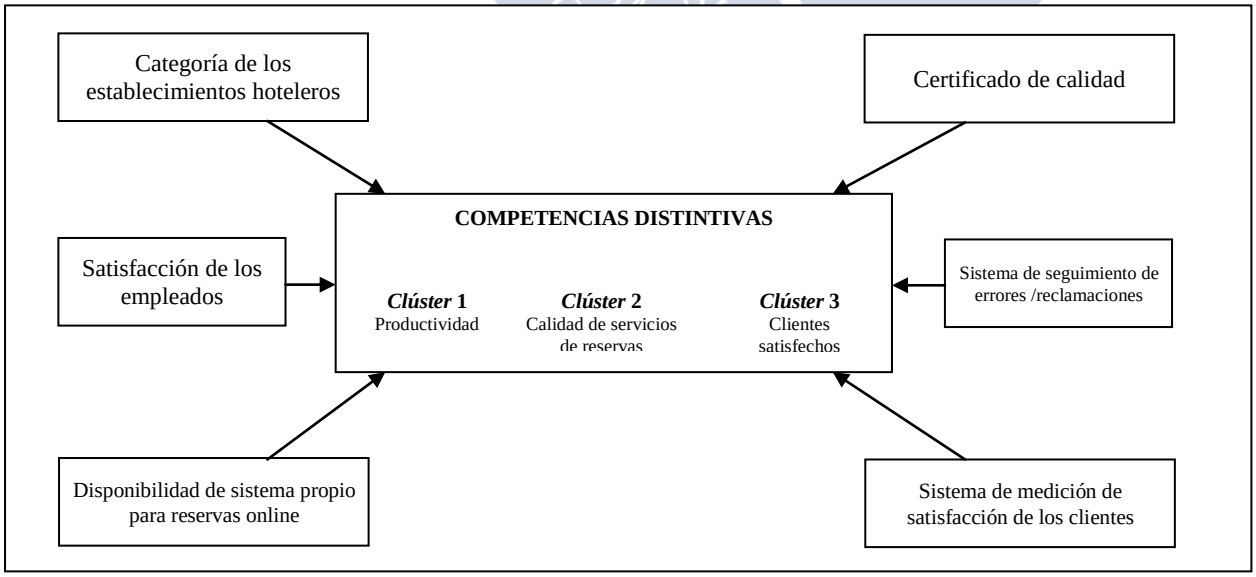
Al objeto de identificar las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, consideramos oportuno agrupar las distintas puntuaciones con menos dispersión mediante un análisis *clúster* en función de las competencias distintivas, se tomaron únicamente los factores que son significativos. Como resultado de dicho análisis surgieron tres grupos claramente diferenciados: el *clúster* 1, integra al grupo de las Pymes del sector hotelera ***con mayor competencia distintiva en "productividad***", el *clúster* 3, al grupo de las Pymes del sector hotelero con ***mayor competencia distintiva en*** "**clientes satisfechos**". Finalmente, el *clúster* 2, acoge a los establecimientos de las Pymes del sector hotelero ***con mayor competencia distintiva en*** "**calidad del servicio de reservas**".

A continuación se procedió a comprobar en qué características demográficas aparecen diferencias significativas entre los tres *clústeres*, en qué difieren sus resultados y qué relación hay entre las competencias distintivas y los resultados de cada *clúster*. Hemos hallado una asociación estadísticamente significativa entre la pertenencia a uno u otro clúster y:

- La categoría del establecimiento hoteleros (F= 2,603 y sig=0,048).
- La posesión de una certificación de calidad (F = 3,543 y sig=0,033).
- La disponibilidad de un sistema de seguimiento de errores/reclamaciones (F= 7,735 y sig=0,001).
- La posesión de un sistema de medición de satisfacción de los clientes (F=5,998 y sig=0,004).
- La disponibilidad de sistema propio para reservas online (F=2,037 y sig=0,037).
- El nivel de satisfacción de los empleados (F= 2,037 y sig=0,037).

Las relaciones encontradas, se resumen de forma gráfica, a continuación, en la *Figura 6. 3*.

Figura 6. 3. *Resumen de las relaciones de las variables demográficas con los clústeres*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A partir de estas relaciones significativas, hemos podido construir el "perfil" de cada *clúster*, de manera que pueda apreciarse, sobre la base de las seis dimensiones mencionadas, en que difieren los hoteles que hemos agrupado en cada clúster. El resultado se presenta en la siguiente *Tabla 6.2*.

Tabla 6.2. *Perfiles de los clústeres*

Variables demográficas	***Clúster* 1**	***Clúster* 2**	***Clúster* 3**
Categoría de los establecimientos	**INTERMEDIA:** Agrupa a la mayoría de los que tienen 3 estrellas, y aproximadamente un tercio de los de 4 y 5 estrellas	**ALTA:** Agrupa a la mayoría de 5 estrellas, y casi la mitad de 4 estrellas	**BAJA:** Agrupa a la mayoría de los de 1 estrella, y aproximadamente de un tercio de los de 2 y 3 estrellas
Tipo de gestión:			
Certificación de calidad	No	Si	No
Sistema de seguimiento de errores/reclamaciones	Si	Si	No
Sistema de medición de satisfacción de los clientes	Si	Si	Si
Dispone de sistema para reservas online	Si	Si	Si
Prioridad competitiva principal	**Productividad**	**Sistema de reservas**	**Satisfacción del cliente**
Satisfacción de los empleados	Declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado en un 80,7%	Declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado en un 88,2%	Declaran que ha sido igual o algo mejor que lo esperado en un 74,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Además de esos perfiles diferenciados y de la competencia distintiva que sirvió de característica principal para establecer los tres clústeres, en el presente trabajo también hemos procedido a establecer si se presentaba alguna relación entre las competencias distintivas del área de operaciones y los resultados y si tal relación era la misma en los diferentes clústeres. Las relaciones encontradas fueron las siguientes:

- En el ***clúster* 1**, hemos encontrado relaciones directas entre las competencias "calidad del servicio de reservas" y "productividad", y el resultado "bienestar de los empleados".

- En el ***clúster* 3**, hemos encontrado una relación indirecta entre la competencia "calidad del servicio de reservas" y el resultado "bienestar de los empleados", así como una relación directa entre la competencia "calidad de los servicios del hotel", y el resultado "calidad de relaciones". En cambio, la competencia "productividad" no parece tener efectos apreciables en ninguno de los resultados que muestran el éxito competitivo.

- El ***clúster* 2**, se distingue del *clúster* 1 en que la competencia "calidad del servicio de reservas" no guarda relación con el resultado "bienestar de los empleados"; se distingue del *clúster* 3 en que la competencia "productividad" sí presenta relación directa con el resultado "bienestar de los empleados"; y, finalmente, también se distingue en que, en el análisis, apareció una covarianza significativa entre dos competencias: "clientes satisfechos" y "productividad", que no apareció en ninguno de los otros dos.

Adicionalmente, podemos concluir que los datos obtenidos permiten la construcción de un modelo que responde a las relaciones consultadas de la literatura, esto es, que permite establecer, en cierta medida, un puente entre la teoría y la práctica, al menos en lo que respecta a las Pymes gallegas del sector hotelero. En efecto, las interrelaciones entre el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones y las relaciones entre las competencias distintivas derivadas de las prioridades competitivas con que se toman dichas decisiones y el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero, con las adaptaciones necesarias para su aplicación en empresas de pequeño y mediano tamaño del sector hotelero, respondieron a lo previsto por la teoría y pueden servir de base a futuros desarrollos.

A modo de conclusión, en la *Tabla 6.3* se resumen los resultados de las hipótesis de la investigación. Podemos señalar que los resultados de la investigación apoyan empíricamente dos afirmaciones: 1) las decisiones de la función de operaciones de las Pymes del sector hotelero, clasificadas en diversas áreas de decisión, están influenciadas por algunos factores del entorno intra-empresa; y 2) el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero depende de algunas competencias distintivas del área de operaciones, pues se han hallado evidencias de su influencia en los resultados empresariales.

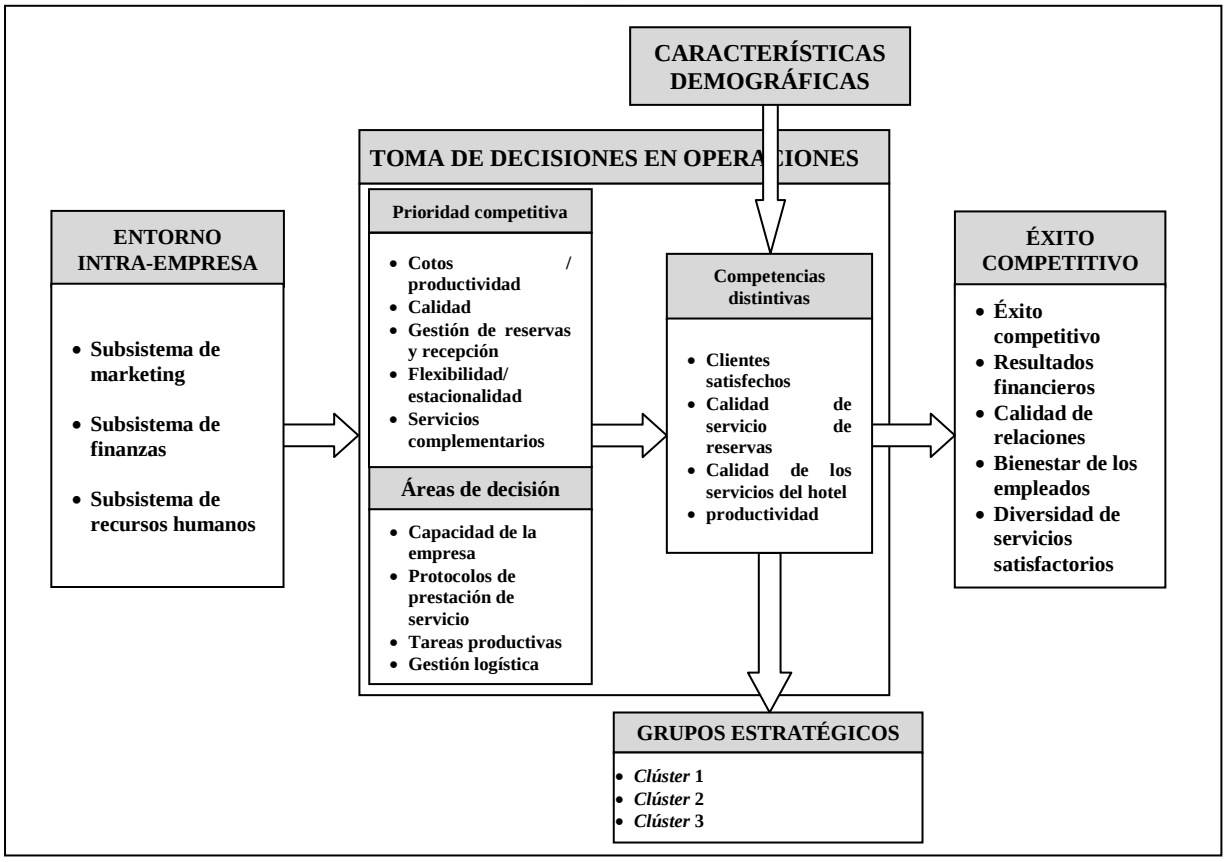
Tabla 6.3. *Resumen de resultados sobre las hipótesis de la investigación*

	Hipótesis	Resultados
H_1:	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos:	Se parcialmente contrastado
$H_{1.1}$	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**.	Se acepta
$H_{1.2}$	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**.	Se acepta
$H_{1.3}$	Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos**.	No contrastada y no se acepta
H_2:	El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que:	Se acepta parcialmente contrastada
$H_{2.1}$	Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	No se acepta
$H_{2.2}$	Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	No contrastada y no se acepta
$H_{2.3}$	Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	Se acepta
$H_{2.4}$	Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	Se acepta
$H_{2.5}$	Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero	Se acepta
H_3:	El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que:	Se acepta parcialmente
$H_{3.1}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	Se acepta
$H_{3.2}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	Se acepta
$H_{3.3}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **las reservas y recepción**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	Se acepta
$H_{3.4}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la flexibilidad y estacionalidad de la demanda**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	No contrastada y no se acepta
$H_{3.5}$	Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **los servicios complementarios**, presentan resultados que muestran éxito competitivo	No contrastada y no se acepta

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

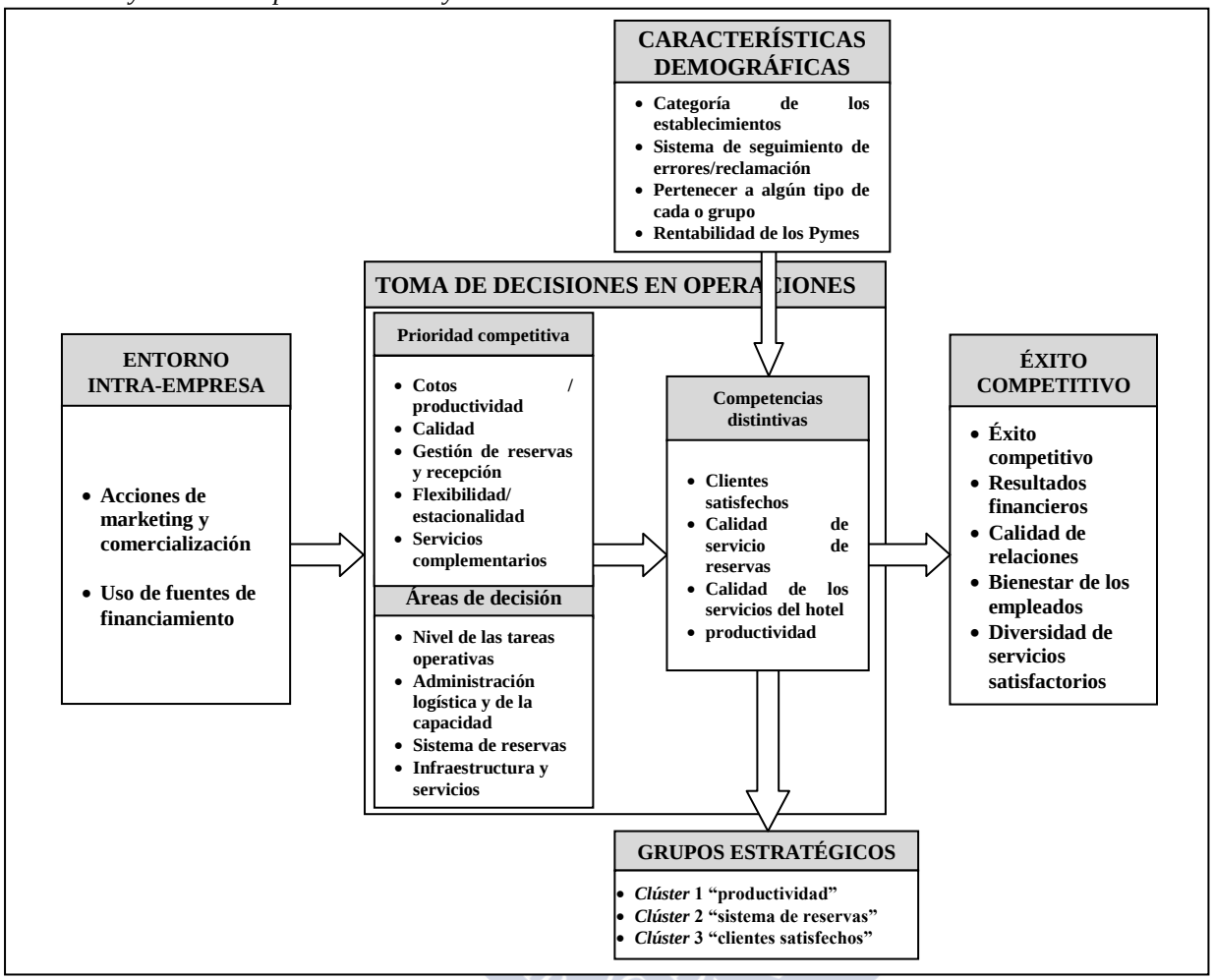
Para finalizar, presentamos a continuación el resumen gráfico de los resultados obtenidos en los diferentes análisis de las relaciones entre las decisiones de la función de operaciones y el éxito competitivo de las Pymes gallegas del sector hotelero. En la *Figura 6. 4* se muestran las relaciones correspondientes al modelo general, obtenido a partir del marco teórico establecido en la revisión bibliográfica, adaptado a las Pymes gallegas del sector hotelero. Finalmente, en la *Figura 6. 5* y se presenta el esquema del modelo validado, ajustándonos a los casos en los que se ratificó la existencia de una relación significativa.

Figura 6. 4. *Modelo adaptación con las relaciones establecidas a partir del marco teórico*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. 5. *Modelo con las relaciones significativas hallas las decisiones de la función de operaciones sobre las áreas de decisión y el éxito competitivo de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia.

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Es pertinente destacar varias limitaciones que deben ser consideradas en el trabajo empírico realizado, para comprender mejor el alcance de los resultados obtenidos. Además, creemos que quedan muchas preguntas sin responder, algunas de las cuales podrían sintetizarse en posibles líneas futuras de investigación, que más adelante se detallarán.

Respecto a las limitaciones al alcance del estudio realizado, destacamos las siguientes:

- La población estudiada corresponde a las pymes de entre 10 y 250 trabajadores del sector hotelero y de la Comunidad Autónoma de Galicia. Por tanto, los datos no son extrapolables

a empresas de menos de 10 o más de 250 trabajadores ni a empresas de otros sectores u otros ámbitos geográficos.

- No se pudo acceder a la totalidad de los datos de la población sometida a estudio, por lo que hubo que trabajar con una muestra estratificada, de la que se procedió a descartar la posible existencia de sesgos. Ahora bien, se trata de una población relativamente pequeña (152 empresas, de las que se consiguió una muestra de 90), lo que complicó el tratamiento estadístico e impidió el empleo de ecuaciones estructurales.

- Los datos obtenidos corresponden al bienio 2011 y 2012, años de crisis económica en la zona, lo que puede haber afectado a los resultados obtenidos, en particular a las posibles relaciones entre las diversas variables y los resultados económico-financieros. Para mitigar esta situación, hemos procedido a ampliar el rango de resultados estudiados (bienestar de empleados, calidad de relaciones, etc.), de forma que pudieran aflorar relaciones distintas a las que podrían empañar las circunstancias económicas.

- Respecto a las competencias distintivas estudiadas, nos hemos limitado a las relacionadas con las prioridades competitivas de las áreas de decisión del ámbito de operaciones. Por tanto, quedan fuera del estudio otras posibles competencias derivadas de otras áreas funcionales, así como las que pudieran surgir de las estrategias competitiva y corporativa, de las empresas estudiadas.

Respecto a las líneas futuras de investigación, proponemos los siguientes desarrollos:

- Continuar el estudio iniciado, con una investigación longitudinal, en la que participen las mismas empresas que en la presente investigación. En el caso que nos ocupa, sería particularmente relevante comprobar la influencia en las relaciones obtenidas, de una situación económica diferente a la crisis actual.

- Replicar en otros sectores de actividad el modelo propuesto, con el fin de conocer si los resultados obtenidos en las Pymes gallegas del sector hotelero, son aplicables a otras empresas de servicios.

- Ampliar el estudio de las Pymes gallegas del sector hotelero, de manera que se incorporen otras competencias distintivas derivadas de sus recursos y capacidades (por ejemplo, la reputación de la empresa, la imagen de marca o las capacidades directivas, orientación al mercado, sistema de información, capacidad de innovación, entre otros) y comprobar su relación con las competencias distintivas del ámbito de operaciones.

- Completar el estudio, examinando una muestra de empresas semejantes a las estudiadas, pero ubicadas en otro ámbito geográfico (por ejemplo en la ciudad de Cusco, Perú, en la que radica el doctorando), a fin de contrastar las posibles diferencias fruto de las características socio-demográficas, político-legales, tecnológicas, etc., propias de cada lugar.

- En definitiva, proponemos realizar investigaciones de tipo cuantitativo y cualitativo, que permitan analizar en profundidad otros factores del entorno y otros factores internos, que permitan un mayor acercamiento y una mayor comprensión de los problemas y de la competitividad de las Pymes. A este respecto, consideramos importante identificar los factores determinantes del éxito competitivo de las Pymes y colaborar, a través de su estudio, a la supervivencia y el desarrollo de estas empresas.

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

Bibliografía

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *Harvard Business Publishing*, *31*(2), 91-106. doi:10.1225/CMR020

Acosta Molina, M., Correa Rodríguez, A., & González Pérez, A. L. (2001). Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme comercial canaria (pp. 1-32). La Laguna. Recuperado a partir de http://www.fceye.ull.es/invest/docum/ull/2001-02ull.pdf

Adam, E. E., & Ebert, R. J. (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento* (4.ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Adam Jr., E. E., & Swamidass, P. M. (1989). Assessing Operations Management from a Strategic Perspective. *Journal of Management*, *15*(2), 181.

AECA. (1992). *La competitividad de la empresa*. Madrid: AECA. Recuperado a partir de http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *18*(1). Recuperado a partir de http://cluteonline.com/journals/index.php/JABR/article/view/2102

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2011). Dimensions Of Competitive Priorities: Are They Clear, Communicated, And Consistent? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *18*(1). Recuperado a partir de http://journals.cluteonline.com/index.php/JABR/article/view/2102

Alegre Martín, J. (2003). *Análisis cuantitativo de la actividad turística*. Madrid: Pirámide.

Alegre Vidal, J. (2003). Prioridades competitivas en operaciones para la innovación de productos: el sector de fabricantes españoles de pavimentos y revestimientos cerámicos. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (15), 99-115.

Alonso Rodríguez, M. Á. (2000). El subsistema comercial. En J. García del Junco & C. Casanueva Rocha (Eds.), *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 99-138). Madrid: Pirámide.

Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A., & De la Cruz Del Rio Rama, M. (2012). Nivel de implementación de la calidad en sector turístico gallego. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, *10*(3), 253-263.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, *14*(1), 33–46.

Amoako-Gyampah, K., & 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. doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.030

Anderson, J. C. (1989). Operations strategy: A literature review. *Journal of Operations Management*, *8*(2), 133-158.

Andreas, G. (2005). An Exploratory System Dynamics Model of Strategic Manufacturing Capabilities. En *Systemdynamics.org* (pp. 1-25). Mannheim University. Recuperado a partir de http://www.systemdynamics.org/conferences/2005/proceed/papers/GROES280.pdf

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.

Ansoff, H. I., & MacDonell, E. J. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison Wesley Longman.

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216), 35-69.

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2009a). ¿Cómo compiten las empresas industriales?: un estudio sobre la pyme española. *Economía industrial*, (373), 87-99.

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2009b). Recursos Críticos y Estrategia en la PYME Industrial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (846), 193-212.

Aravena, M., Kilmelman, E., Micheli, B., Torrealba, R., & Zúñiga, J. (2006). *Investigación educativa I*. Chile: Universidad Arcis. Recuperado a partir de http://jrvargas.files.wordpress.com/2009/11/investigacion-educativa.pdf

Araya Guzmán, S., Orero Giménez, A., & Chaparro Peláez, J. (2006). Los recursos y capacidades y los sistemas y tecnologías de información: una perspectiva organizativa integradora. En *X Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 1-10). Valencia - España. Recuperado a partir de http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000089_final.pdf

Arbelo Álvarez, A., Pérez Gómez, P., González Aponcio, Z., Chinea Martín, Á., & Calvo Aizpuru, M. (2000). *Origen de las ventajas competitivas en la empresa canaria*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-Caja Canarias.

Arcarons Simón, R. (1995). *Administración, gestión y comercialización en la Pequeña Empresa Hotelera*. Madrid: Síntesis.

Armando Cardona, R. (2011). Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades. *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, *4*, 113-147.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *14*(3), 396-402.

Askar, M., & Mortagy, A. K. (2007). Assessing the Relative Importance of Competitive Priorities in Egyptian Companies. *SAM Advanced Management Journal*, *72*(3), 35-46.

Avella Camarero, L. (2001). Efecto de la competencia en producción en la competitividad empresarial: Evidencia en una muestra de fabricantes españoles. En *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza. Recuperado a partir de http://www.ieede.com/pymes/pymesonline/docponline54.pdf

Avella Camarero, L., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (2001). Analysis of manufacturing strategy as an explanatory factor of competitiveness in the large Spanish industrial firm. *International Journal of Production Economics*, *72*(2), 139-157. doi:10.1016/S0925-5273(00)00099-2

Avella Camarero, L., Fernández Sánchez, E., & Vázquez Ordás, C. J. (1999). Análisis de las estrategias de fabricación como factor explicativo de la competitividad de la gran empresa industrial española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (4), 235-258.

Ayuso Siart, S. (2004). *Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español* (Tesis doctoral). Universitat Autónoma de Barcelona, Barcelona - España. Recuperado a partir de http://www.tesisenred.net/handle/10803/4954

Badri, M. A., Davis, D., & Davis, D. (2000). Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. *Omega The International Journal of Management Science*, *28*(2), 155-173. doi:10.1016/S0305-0483(99)00041-9

Bain, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*, *65*(3), 293-324.

Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science, 32*(10), 1231-1241.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99 -120. doi:10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *9*(4), 49-61.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.

Barranco Barranco, L. E., & García Hernández, B. J. (2010). Los recursos humanos como factor de competitividad en la Pyme (pp. 429-442). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado a partir de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4845/los_rec_humanos_como_factor.pdf

Barroso Castro, C. (2010). *Economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *15*(S2), 131–148. doi:10.1002/smj.4250151009

Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, *22*(1), 1–23. doi:10.1002/1097-0266(200101)22:1<1::AID-SMJ143>3.0.CO;2-T

Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade- offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, *11*(1), 9-20. doi:10.1111/j.1937-5956.2002.tb00181.x

Boyer, K. K., & McDermott, C. (1999). Strategic consensus in operations strategy. *Journal of Operations Management*, *17*(3), 289-305. doi:10.1016/S0272-6963(98)00042-4

Boyer, K. K., Swink, M., & Rosenzweig, E. D. (2005). Operations Strategy Research in the POMS Journal. *Production & Operations Management*, *14*(4), 442-449.

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan School of Management*, *25*(4), 17-27.

Buehlmann, U., Bumgardner, M., Lihra, T., & Frye, M. (2007). Attitudes of U.S. Retailers Toward China, Canada, and the United States as Manufacturing Sources for Furniture: An Assessment of Competitive Priorities. *Journal of Global Marketing, 20*(1), 61-73. doi:10.1300/J042v20n01_05

Bueno Campos, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos* (3.ª ed.). Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E. (1995). La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica. En *Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pp. 29-49). Madrid: Civitas.

Bueno Campos, E. (2002). Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva. En P. Morcillo & J. Fernández (Eds.), *Nuevas claves para la dirección estratégica* (pp. 91-116). Madrid: Ariel.

Bueno Campos, E. (2009). Situación actual y desarrollo de la dirección estrátegica en la perspectiva de la teoría del conocimiento. En *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras* (pp. 151-160). Valencia: Universidad de Valencia.

Bueno Campos, E., Dalmau Porta, J. I., & Renau Piqueras, J. J. (1995). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Valencia: Real Sociedad Económica de Amigos del País.

Bueno Campos, E., & Morcillo Ortega, P. (1993a). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid: McGraw-Hill.

Bueno Campos, E., & Morcillo Ortega, P. (1993b). *La Dirección eficiente* (2ª ed. amp.). Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., & Salmador Sánchez, M. P. (2006). *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2005). *Dirección estratégica de la PYME : fundamentos y teoría para el éxito empresarial*. Vigo: Ideas propias.

Cabrera Suárez, M. K. (2001). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Tenerife - La Laguna.

Camerdata. (2012). Información Empresarial on-line Cámara de Comercio. Recuperado 8 de marzo de 2012, a partir de http://www.adigital.org/asociados/camerdata

Camisón Zornoza, C. (1996). La empresa turística: Un análisis estratégico. En *Introducción a la economía del turismo en España* (pp. 217-246). Madrid: Civitas.

Camisón Zornoza, C. (1997). *La Competitividad de la PYME industrial española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

Camisón Zornoza, C. (2000). Reflexiones Sobre la Investigación Científica de la Pyme. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *6*(2), 13-30.

Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., & Villar López, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PYMES: mercados globalizados. *Economía industrial*, (375), 89-100.

Cardona Moltó, M. C. (2002). *Introducción a los métodos de investigación en educación*. Madrid: EOS.

Casanueva Rocha, C., & Gallego Águeda, M. A. (2012). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Madrid: Pirámide.

Castromán Diz, J. L. (2001). Epistemología de la economía de la empresa: una revisión conceptual. En *XV Congreso Nacional, XI Congreso Hispano-Francés* (Vol. 1, pp. 101-119). Gran Canarias: AEDEM.

Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, *18*(1), 64-92.

Cea D'Ancona, M. A. (2004). *Análisis multivariable: Teoría y práctica en la investigación social* (2ª ed.). Madrid: Síntesis.

Cerra Culebras, J., Dorado, J. A., Estepa, D., & García, P. E. (2001). *Gestión de producción de alojamientos y restauración* (7ª reimp.). Madrid: Síntesis.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1996). *Dirección estratégica* (3ª ed.). Madrid: Irwin.

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Harvard Business School Publishing Corporation.). Boston, Massachusetts: Printed in the United States of America. Recuperado a partir de ftp://ftp.itb.ac.id/pub/download/ebooks/Harvard.Business.Press.Blue.Ocean.Strategy.2005.pdf

Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT Press.). Cambridge (Massachusetts): Beard Books.

Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (1994). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones* (6ª ed.). Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* (10ª ed.). México, D.F: McGraw-Hill.

Chen, W.-H. (1999). The Manufacturing Strategy and Competitive Priority of SMEs in Taiwan: A Case Survey. *Asia Pacific Journal of Management*, *16*(3), 331-349. doi:10.1023/A:1015408114144

Chiavenato, I. (2006a). *Introducción a la teoría general de la administración* (Ed. breve, 3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006b). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D. H. M. (2011). Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, *7*(5), p180. doi:10.5539/ass.v7n5p180

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on Resources (HBR Classic). *Harvard Business Review*, *73*(4), 140-150.

Coloma, G. (2002). Apuntes de organización industrial (parte 1). Recuperado 27 de diciembre de 2010, a partir de zotero://attachment/228/

Comisión Europea. (2006). La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración. Oficina de Publicaciones. Publications.eu.int. Recuperado a partir de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf

Conca Flor, F. J., & Molina Manchón, H. (1998). *La Administración de las operaciones y la competitividad empresarial*. Alicante: Instituto de Cultura Juan Gil-Albert.

Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, *17*(1), 121.

Cool, K. O., & Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.s. Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, *33*(9), 1102-1124.

Corbett, C., & Van Wassenhove, L. N. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, *35*(4), 107-122.

Corral Mestas, F. (2006). *Manual de recepción hotelera: principios y técnicas* (1a ed.). Oviedo - España: Septem.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334.

Cruz del Rio Rama, M., & Martínez Carballo, M. (2008). La Apuesta por la Calidad de las Empresas Gallegas: Un Estudio Descriptivo. *Revista Galega de Economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, *17*(2), 129-148.

Cruz Ros, S. (2002). Los recursos y capacidades como fuente de ventajas competitivas. *Quaderns de Treball - Univeritat de Valencia - Facultat d´Economia*, *136*(1), pp.1-41.

Cuervo García, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, (56), 363-378.

Cuervo García, A., Fernández, A. I., Fernández, Z., Fernández, E., De la Fuente, J. M., Vázquez, C., … Vázquez, C. (2008). *Introducción a la administración de empresas*. (C. J. Vázquez Ordás, Ed.) (6.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Cueva Jiménez, L. U. (1998). La actividad turística española: Una aproximación desde la dinámica de sistemas. *Estudios turísticos*, (135), 29-50.

D.O.U.E. nº L107. (1996, abril 30). Comisión Europea 1996/280/CE: Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 3 de abril de 1996. Recuperado 13 de abril de

2011, a partir de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996H0280:es:HTML

D.O.U.E. nº L124. (2003, mayo 20). Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 3 de abril de 1996. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado a partir de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:es:PDF

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Davis, M. M., Aquilano, N. J., & Chase, R. B. (2001). *Fundamentos de dirección de operaciones* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

De Burgos Jiménez, J. (1999). Una aproximación a la integridad del medio ambiente como objetivo de la dirección de operaciones. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (4), 259-284.

De Kluyver, C. A. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos* (1ª ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.

De Meyer, A., & Wittenberg-Cox, A. (1994). *Nuevo enfoque de la función de producción: calidad y flexibilidad*. Barcelona: Folio.

De Vicente y Oliva, M. A., & Manera Bassa, J. (2005). El análisis factorial y por componentes principales. En *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 327-360). Madrid, etc: Pearson Educación.

Decreto 267/1999. (1999). Establece la ordenación de los establecimientos hoteleros. *Diario Oficial de Galicia*. Fecha de aprobación 30/9/1999. Recuperado 2 de agosto de 2011, a partir de http://www.coag.es/normativa/vernormapla.asp?id=235

Demeter, K. (2003). Manufacturing strategy and competitiveness. *International Journal of Production Economics, 81–82*, 205-213. doi:10.1016/S0925-5273(02)00353-5

Demuner Flores, M. del R. (2008). La gestión de calidad como determinante de la competitividad, 1-22.

Díaz Garrido, E., & Martín Peña, M. L. (2007a). Un análisis de las configuraciones genéricas de la estrategia de producción de empresas industriales españolas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (32), 149-176.

Díaz Garrido, E., & Martín Peña, M. L. (2007b). Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales españolas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 13*(3), 107-126.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science, 35*(12), 1504-1511. doi:10.1287/mnsc.35.12.1504

Diez de Castro, J. (1994). *Fundamentos de administración*. Santiago de Compostela: Tórculo Artes Gráficas.

Díez Vial, I., Martín de Castro, G., & Montoro Sánchez, M. A. (2011). *Fundamentos de administración de empresas*. Cizur Menor (Navarra): Civitas.

Domínguez Machuca, J. A., Álvarez Gil, J., García González, S., Domínguez Machuca, Á., & Ruíz Jiménez, A. (1995). *Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid. España: Mcgraw-Hill Interamericana.

Domínguez Machuca, J. A., Álvarez Gil, J., García González, S., Domínguez Machuca, Á., & Ruíz Jiménez, A. (2005). *Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid: McGraw-Hill.

Domínguez Machuca, J. A., Ortega Jiménez, C. H., Garrido-Vega, P., & Pérez Diez de los Ríos, J. L. (2011). Do technology and manufacturing strategy links enhance operational

performance? Empirical research in the auto supplier sector. *International Journal of Production Economics*, *133*(2), 541-550. doi:10.1016/j.ijpe.2010.12.010

Dorado, J. A., & Cerra Culebras, J. (2004). *Manual de recepción y atención al cliente* (2ª ed. act.). Madrid: Síntesis.

Douma, S., & Schreuder, H. (2009). *Enfoque económico para el análisis de las organizaciones* (4.ª ed.). Madrid: Pearson-Pretice Hall.

Espino Rodríguez, T. F. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones: una aplicación empírica. *Cuadernos de gestión*, *3*(1), 83-100.

Espino Rodríguez, T. F. (2004). *Un Análisis Estratégico de la Externalización Hotelera Bajo la Perspectiva de los Recursos y Capacidades.* Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-Caja Canarias.

Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, *14*(46), 169-182.

Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management*, *9*(2), 168-184. doi:10.1016/0272-6963(90)90094-T

Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I., & Fernández Losa, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de gestión*, *6*(1), 63-82.

Fernández Rodríguez, M. Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*, (56), 178-193.

Fernández Rodríguez, M. Z., & Suárez González, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, *5*(3), 73-92.

Fernández Sánchez, E. (2004). *Dirección estratégica de la empresa: Fundamentos y puesta en práctica*. Madrid: Delta publicación universitarias.

Fernández Sánchez, E., Avella Camarero, L., & Fernández Barcala, M. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid. España: Mcgraw-Hill Interamericana.

Fernández Sánchez, E., Avella Camarero, L., & Fernández Barcala, M. (2006). *Estrategia de producción* (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Fernández Sánchez, E., & Fernández Casariego, Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología: la producción como ventaja competitiva*. Barcelona: Ariel.

Fernández-Jardón, C. M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista de Administração da UFSM*, *5*(0), 749-765. doi:10.5902/198346597698

Fernández-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2010). Determinación de Competencias Distintivas en Pymes: El Caso de Vigo y su Área de Influencia (España). *Visión de futuro*, *14*(2), 91-114.

Fernández-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2011a). ¿Generan las Competencias Básicas ´Resultados Empresariales Mejores en PYMES Regionales? *Revista Galega de Economía*, *20*(2), 1-27.

Fernández-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2011b). Un método para determinar competencias distintivas en pequeñas y medianas empresas? *Revista de Administração da UFSM*, *4*(2), 195-214. doi:10.5902/198346593672

Ferrán Aranaz, M. (2001). *SPSS para Windows: análisis estadístico*. Madrid: McGraw-Hill.

Figuerola Palomo, M. (1991). *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Madrid: Síntesis.

Fine, C. H., & Hax, A. C. (1985). Manufacturing strategy : a methodology and an illustration. *Sloan School of Management*, June.

Fong Reynoso, C. (2003). *Rol que Juegan los Activos Intangibles en la Construcción de Ventaja Competitiva Sustentable en la Pyme. Un Estudio de Casos con Empresas de Cataluña y de Jalisco.* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado a partir de http://www.tdx.cat/handle/10803/3952;jsessionid=027B5A065E0116095F7242069B565897.tdx2

Franco Ángel, M. (2007). *Factores Determinantes del Éxito de las Pymes en Colombia: Un estudio de casos* (Tesis doctoral). Universitat Autónoma de Barcelona, Barcelona - España. Recuperado a partir de http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Monica%20Franco.pdf

Franco Ángel, M. (2011). *Factores Determinantes del Dinamismo de las PYMES en Colombia.* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado a partir de http://www.tdx.cat/handle/10803/96826

Fuentes Moraleda, L., Figueroa Domecq, C., & Bendrao Balthasar, M. (2003). La distribución electrónica de productos hoteleros: la importancia de los canales basados en Internet. *Estudios turísticos*, (158), 67-78.

Gadenne, D. (1998). Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison. *International Small Business Journal*, *17*(1), 36-56. doi:10.1177/0266242698171002

Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones* (4ª ed. trad. da 8ª ed. en inglés.). México, D.F: International Thomson.

Gaither, N., & Frazier, G. (2003). *Administración de producción y operaciones* (8ª ed.). México, D.F: International Thomson.

Galicia y sus provincias. (s. f.). Recuperado a partir de http://www.caloto.es/territori/division.htm

Ganaza Vagas, J. D. (2005). Subsistema de operaciones. En *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 139-170). Madrid: Pirámide.

Ganaza Vargas, J. D. (2000a). El subsistema de operaciones. En J. García del Junco & C. Casanueva Rocha (Eds.), *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 139-170). Madrid: Pirámide.

Ganaza Vargas, J. D. (2000b). Gestión de los recursos y las capacidades. En J. García del Junco & C. Casanueva Rocha (Eds.), *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 361-379). Madrid: Pirámide.

Ganaza Vargas, J. D. (2005). Gestión de los recursos y las capacidades. En *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 361-379). Madrid: Pirámide.

Ganaza Vargas, J. D. (2010). La producción en la empresa. En F. J. González Domínguez & J. D. Ganaza Vagas (Eds.), *Principios y fundamentos de gestión de empresas* (3.ª ed., pp. 239-270).

García Cerro, A., García Piqueres, G., Pérez Pérez, M., Sánchez Ruiz, L., & Serrano Bedia, A. M. (2013). *Manual de dirección de operaciones: Decisiones estratégicas*. Santander: Editorial Universidad de Cantabria.

García del Junco, J. (2000). El subsistema financiero. En J. García del Junco & C. Casanueva Rocha (Eds.), *Fundamentos de gestión empresarial* (pp. 171-194). Madrid: Pirámide.

García Erquiaga, E., & Alvarez Fernández, J. C. (1996). Factores de éxito y riesgo en la PYME: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía industrial*, (310), 149-161.

García Garazo, M. T. (2002). *Marketing, orientación al servicio y comportamientos de ciudadanía organizativa en las empresas hoteleras*. Universidad Santiago de Compostela, Galicia - España.

García Jiménez, E., Gil Flores, J., & Rodríguez Gómez, G. (2000). *Análisis factorial*. Madrid: La Muralla.

García Mesanat, G. (2002). Utilización de las tecnologías de la información en los hoteles: el caso de la provincia de Valencia (pp. 1-22). Valencia - España. Recuperado a partir de http://www.uv.es/garciagr/pdf/TURITEC2002.pdf

García Pérez de Lema, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Estado de Veracruz*. Ed. Universidad de Cantabria.

García Pérez de Lema, D., Martínez García, F. J., & Aragón Sánchez, A. (2012). Análisis estratégico para el desarrollo de la pyme en España. Informe PYME España 2012 FAEDPYME. Recuperado 16 de diciembre de 2013, a partir de http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/InformeFaedpymeEspa%C3%B1a2012.pdf

García, S., & Del Val, T. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid. España: Díaz de Santos.

Garrido Buj, S. (2006). *Dirección estratégica* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, pp. 110-109.

Gazo, R., & Quesada, H. (2005). A Review of Competitive Strategies of Furniture Manufacturers. *Forest Products Journal*, *55*(10), 4-12.

Ghosh, B. ., Liang, T. W., Meng, T. T., & Chan, B. (2001). The key success factors, distinctive capabilities, and strategic thrusts of top SMEs in Singapore. *Journal of Business Research*, *51*(3), 209-221. doi:10.1016/S0148-2963(99)00047-8

Gianesi, I. G. N., & Correa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. Ed. Atlas.

Gilgeous, V. (2001). The strategic role of manufacturing. *International Journal of Production Research*, *39*(6), 1257-1287.

Giro Moori, R., Nabil Ghobril, A., & Cavalheiro Marcondes, R. (2009). Alinhamento das prioridades competitivas entre compradores e vendedores de máquinas e equipamentos. *Revista de Administração Mackenzie*, *10*(4). Recuperado a partir de http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/521

Gómez Gras, J. M. (1997). *Estrategias para la competitividad de las PYME: especialreferencia al proceso de creación de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

González Benito, J., & Suárez González, I. (2007). El alineamiento de la estrategia competitiva, la estrategia de producción, las capacidades productivas y los resultados empresariales. *XI Congreso de Ingeniería de Organización*, 0325-0334.

González Pérez, A. L., Correa Rodríguez, A., & Acosta Molina, M. (2000). Fuentes de rentabilidad en la PYME canaria. Universidad de la Laguna. Recuperado a partir de http://www.fceye.ull.es/new/investigacion/docum/ull/2000-04ull.pdf

González Pérez, A. L., Correa Rodríguez, A., & Acosta Molina, M. (2002). Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las Pymes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad (REFC), XXXI*(112), 395-430.

Grande Esteban, I., & Abascal Fernández, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (11ª ed. rev. y amp.). Madrid: ESIC.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (4th ed.). Oxford: Blackwell.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª ed., 3ª ed. en Civitas.). Madrid: Civitas.

Griffin, R. W., Treviño Rosales, M. E., & Arriola Miranda, M. A. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.

Guardiola Corral, V., & Guerrero Serón, C. (2002). *Marketing para Pyme I: plan de merketing*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado a partir de http://referencias111.wikispaces.com/file/view/marketingpymes.pdf

Guisande González, C., Barreiro Felpeto, A., Maneiro Estraviz, I., Riveiro Alarcón, I., Vergara Castaño, A. R., & Vaamonde Liste, A. (2006). *Tratamiento de datos*. Ediciones Díaz de Santos.

Guisande González, C., Vaamonde Liste, A., & Barreiro Felpeto, A. (2011). *Tratamiento de datos con R, STATISTICA y SPSS*. Madrid: Díaz de Santos.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2001). *Análisis multivariante* (5ª ed, reimp.). Madrid [etc.]: Prentice Hall.

Hall, C. M. (2005). *Tourism: Rethinking the social science of mobility*. Pearson Education.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, *13*(2), 135–144. doi:10.1002/smj.4250130205

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabiliites to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *14*(8), 607–618. doi:10.1002/smj.4250140804

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1999). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (1 y 2.). Barcelona: Ariel.

Harrison, J. S., & Jhon, C. H. S. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2.ª ed.). Madrid: Paraninfo.

Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo.

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. John Wiley and Sons.

Heizer, J., & Render, B. (2001). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas* (6ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones* (5 a.). México: Pearson Educación.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10a ed.). México: Thomson.

Hernández Ortiz, M. J. (2012). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2010). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (7ª ed.). México: International Thomson.

Hodge, B. J., Willian, P. A., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (6.ª ed.). Madrid: Pearson-Pretice Hall.

Hofer, C. W., Murray Jr., E. A., Charan, R., & Pitts, R. A. (1984). *Strategic management: a casebook in policy and planning* (2nd ed.). St. Paul (Minnesota): West.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. West Pub.Company.

Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, *6*(2), 171–180. doi:10.1002/smj.4250060206

Huerta Riveros, P. H., Navas López, J. E., & Almodóvar Martínez, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87 - 104. doi:-

Hussain Naqvi, S. W. (2011). Critical Success and Failure Factors of Entrepreneurial Organizations: Study of SMEs in Bahawalpur, Pakistan. *European Journal of Business and Management*, *3*(4), 96-99.

Ibarra Merón, S., & Sarache Castro. (2008). Dirección de la producción: su papel estratégico en la competitividad empresarial. En F. Becerra Rodríguez, D. M. Cárdenas Aguirre, Ó. D. Castrillón Gómez, A. García, J. A. Giraldo García, S. Ibarra Mirón, … A. Zapata Gómez (Eds.), *Gestión de la producción: una aproximación conceptual* (pp. 15-63). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá. Recuperado a partir de http://www.bdigital.unal.edu.co/6868/

Ibarra Mirón, S. (2005). Estudio empírico sobre las estrategias de fabricación en la gran empresa industrial española. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2861), 9-26.

Ibarra Mirón, S., Hernández Pérez, G., & Martínez Parra, J. L. (2009). Evolución de las estrategias de fabricación en las grandes empresas manufactureras catalanas. Un estudio empírico. *AIMME Instituto Tecnológico Metalmecánico*, (372 > EI), 167-180.

IET. (2011). Frontur movimientos turísticos en fronteras. *Nota de coyuntura de Frontur*. Informativo del Gobierno de España. Recuperado 27 de marzo de 2012, a partir de http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

IGE. (2012). *Dirección General para el Turismo. Instituto Gallego de Estadística.* Galicia. Recuperado a partir de http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=3408&R=9912[all];1[all]&C=0[all];2[all]&F=&S=

INE. (2011). *Estimaciones de la Población Actual de España. Instituto Nacional de Estadística.* Madrid. Recuperado a partir de http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?L=0&divi=EPOB&his=0&type=db

INE. (2013a). *Directorio central de empresas. Instituto Nacional de Estadística.* Madrid. Recuperado a partir de http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0

INE. (2013b). *Encuesta de Ocupación en alojamientos turísticos. Instituto Nacional de Estadística.* Madrid. Recuperado a partir de http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?type=db&divi=dir&his=0&L=0

INE. (2013c). *España en Cifras 2013 - INE*. Madrid. Recuperado a partir de http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2013/index.html

Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, *31*(1), 60-71. doi:10.1016/S0024-6301(97)00091-5

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5.ª ed.). Madrid: Pearson-Pretice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson-Pretice Hall.

Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.

Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, *18*(6), 627-641. doi:10.1016/S0272-6963(00)00042-5

Kathuria, R., Porth, S. J., Kathuria, N. N., & 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. doi:10.1108/01443571011068207

Kavitha, P., karthikeyan, P., & Devi, N. (2013). An Investigation of Competitive Priorities and competitive Advantage among small scale industries with reference to Coimbatore city. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 7*(3), 39-44.

Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, *40*(2), 85–97. doi:10.1111/1540-627X.00042

Koenes, A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Koenes, A. (1996). *La Ventaja competitiva*. Madrid: Díaz de Santos.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones : estrategia y análisis* (5.ª ed.). México: Pearson Educación.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, *19*(4), 699-727. doi:10.5465/AMR.1994.9412190216

Lapiedra Alcamí, R., & Alegre Vidal, J. (2005). Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (23), 117-138.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. (1965). *Business policy: text and cases,*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, *22*(6-7), 615–640. doi:10.1002/smj.181

León, O. G. (1997). *Diseño de investigaciones: introducción a la lógica de la investigación en Psicología y Educación* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Leong, G. K., Snyder, D. L., & Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, *18*(2), 109-122.

Lévy Mangin, J.-P., & González Álvarez. (2006). Modelización y causalidad. En J.-P. Lévy Mangin & J. Varela Mallou (Eds.), *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales: Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales* (pp. 155-173). Coruą: Netbiblo.

Lévy-Mangin, J.-P. (2005). Modelización y análisis con ecuaciones estructurales. En *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 767-814). Madrid, etc: Pearson Educación.

Ley 7/2011. (2011). Normas reguladoras del Turismo de Galicia. Parlamento de Galicia. BOE, número 291, 3 diciembre. Recuperado 7 de mayo de 2012, a partir de http://www.boe.es/boe/dias/2011/12/03/pdfs/BOE-A-2011-19058.pdf

Lin, C. Y.-Y. (1998). Success Factors of Small- and Medium-Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases. *Journal of Small Business Management*, *36*(4), 43-56.

Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, *13*(2), 418-438.

Liquidano Rodríguez, M. del C. (2009). Las Prácticas Compartidas de Administración de Recursos Humanos en PYMES de Servicios de Ixtapa - Zihuatanejo. *Conciencia Tecnológica*, (37), 5-12.

Llopis Sancho, E. (2012). Claves de marketing para Pymes e emprendedores (pp. 62-76). Recuperado a partir de http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/06/marketing/EmilioLlopis-ClavesDeMarketingParaPymesYEmprendedores.pdf

Maeztu Herrera, I. (2008). *Factores Determinantes de la Gestión de los Recursos Humanos en las Pymes.* (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz. Recuperado a partir de http://serviciopublicaciones.uca.es/uploads/tienda/tesis/06be70fb2e59f7576e70e352fd031cfd11e7f285.pdf

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, *13*(5), 363–380. doi:10.1002/smj.4250130505

Man, T. W. ., Lau, T., & Chan, K. . (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, *17*(2), 123-142. doi:10.1016/S0883-9026(00)00058-6

Maria Vanalle, R., Alves Filho, A. G., & Marilia Gabriela, P. K. (2000). Estratégia competitiva e estratégia de produção: o caso de uma empresa de cosméticos. *Produção*, *10*(2), 65-76. doi:10.1590/S0103-65132000000200006

Marin-Garcia, J. A., Bonavia, T., & Pardo, M. (2009). Los Sistemas Productivos, el Aprendizaje Interno y los Resultados del Área de Producción de Baldosas-Cerámicas. *Información tecnológica*, *20*(1), 39-51. doi:10.4067/S0718-07642009000100006

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2007a). El modelo de competencia en producción y la estrategia de operaciones: revisión, análisis y aplicación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, *16*(1), 137-158.

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2007b). Impacto de la estrategia de producción en la ventaja competitiva y en los resultados operativos. En C. Mercado Idoeta (Ed.), (Vol. 1, pp. 1-18). Presentado en XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007, Madrid: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional. Recuperado a partir de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2516429

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2009). Posicionamiento estratégico de las empresas industriales en las prioridades competitivas de operaciones: desarrollo y aplicación de un indicador de medida. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (39), 59-92.

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2013). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Madrid: ESIC.

Martín Rojo, I. (2000). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.

Martínez Martín, M. I., Santero Sánchez, R., Sánchez Henríquez, L., & Marcos Calvo, M. Á. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. EOI Esc. Organiz. Industrial.

Martínez Roget, F. (2003). *Turismo rural características de la actividad e impacto económico en Galicia*. Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela - España.

Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VRB: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *16*(2), 165-188.

Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *The American Economic Review*, *29*(1), 61-74.

Mateos-Aparicio Morales, G., & Martín Dávila, M. (2005). Análisis de la varianza de la y de la covarianza. En *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 145-213). Madrid, etc: Pearson Educación.

Mats, W., & Kristina, S. (2008). Automation Strategies - Implications on Strategy Process From Refinement of Manufacturing Strategy Content. En *POMS 19 th. Annual Conference*. La Jolla, California, U. S. A. Recuperado a partir de http://ebiz.uoregon.edu/poms2008/fullpapers/008-0708.pdf

McNamara, G., Deephouse, D. L., & Luce, R. A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, *24*(2), 161–181. doi:10.1002/smj.289

Méndez Martínez, C., & Rondón Sepúlveda, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, *41*(1), 197-207.

Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* (1.ª ed.). Barcelona: Ariel.

Meredith, J. R. (1999). *Administración de las operaciones: un énfasis conceptual*. México, D.F: Limusa.

Meredith, J. R., & Amoako-Gyampah, K. (1990). The genealogy of operations management. *Journal of Operations Management*, *9*(2), 146-167. doi:10.1016/0272-6963(90)90093-S

Mestres Soler, J. R. (2003). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona: Gestión 2000.

Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing Strategy: How to Formulate and Implement a Winning Plan*. New York, United States of America: Productivity Press.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2007). Logística Competitividad Pyme. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado a partir de http://www.ipyme.org/Publicaciones/LogisticaCompetitividadPyme.pdf

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2011). Retrato de la PYME. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado a partir de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.

Miranda, F. J., Rubio, S., Chamorro, A., & Bañegil, T. M. (2004). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid. España: Thomson.

Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introduccion a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.

Miranda González, F. J., Rubio Lacoba, S., Chamorro Mera, A., & Bañegil Palacios, T. M. (2004). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid: Thomson.

Monfort Mir, V. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en benidorm y peñíscola. *Cuadernos de Turismo*, (10), 7-22.

Montejano García, S., Hernández Castorena, O., Leija Escamilla, G., Maldonado Guzmán, G., & Vivanco Florido, S. (2010). La influencia de la Administración de Operaciones en el rendimiento de la PyME. *Investigación y Ciencia*, *18*(47), 66-74.

Morales González, M. A., & Pech Várguez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y administración*, (97), 47-63.

Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S., Maqueira Marín, J. M., Fidalgo Bautista, F. Á., & Martínez Jurado, P. J. (2011). *Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico*. Madrid: Prentica-Hall Pearson.

Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Muñoz Negrón, D. F. (2009). *Administración de operaciones: enfoque de administración de procesos de negocios*. México D.F: Cengage Learning.

Nakane, J. (1986). *Manufacturing Futures Survey in Japan. A Comparative Study 1983-1986*. Tokyo: System Science Institute, Waseda Universy.

Navarro Ureña, A. (2008). *Recepción hotelera y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.

Navas López, J. E., & Guerra Martín, L. Á. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (4.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Navas López, J. E., & Guerra Martín, L. Á. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (1.ª ed.). España: Civitas Thomson Reuters.

Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, *12*(S2), 61–74. doi:10.1002/smj.4250121006

Nieto Antolín, M., Minguela Rata, B., Arias Aranda, D., & Rodríguez Duarte, A. (1998). La evolución de la dirección de operaciones: un análisis a partir de los enfoques y contenidos de sus manuales. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, *4*(1), 81-100.

Nieto Sánchez, M. J., & Fernández Rodríguez, M. Z. (2001). Estrategias y estructuras de las PYME: ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva? *Papeles de economía española*, (89), 256-271.

Oliveira Monteiro, S. G. (2011). *A construçao de vantagens competitivas através dos recursos intangíveis e das capacidades organizacionais: um estudo a empresas da Regiao Norte de Portugal*.

Oltra Mestre, M. J., & Flor Peris, M. L. (2007). El efecto de la estrategia de operaciones en los resultados empresariales y su moderación por la estrategia de negocios. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (31), 203-222.

Oltra Mestre, M. J., & Flor Peris, M. L. (2008). La Estrategia de operaciones y la Cooperación Empresarial en el Ámbito Productivo: Un Estudio en la Industria de Baldosas Cerámicas. En *X Congreso mundial de la calidad del azulejo y del pavimento cerámico* (pp. 333-342). Castellón - España. Recuperado a partir de http://www.qualicer.org/recopilatorio/ponencias/pdf/0823061s.pdf

OMT. (2013). Panorama OMT del turismo internacional. *unwto.org/facts*. Recuperado 22 de diciembre de 2013, a partir de http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2013/05/panorama_OMT_turismo_internacional_2012.pdf

Palacín Sánchez, M. J., & Ramírez Herrera, L. M. (2011). Factores determinantes de la estructura financiera de la Pyme Andaluza. *Revista de Estudios Regionales*, (91), 45-69.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.

Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, *10*(1), 42-67.

Pepall, L., Richards, D. J. ., & Norman, G. (2006). *Organización industrial* (3.ª ed.). México: Thomson.

Pérez Aguiar, W. (1994). *La Teoría de los Recursos y Capacidades: Una Precisión Terminológica* (pp. 1-13). Barcelona - España: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. IV Congreso Nacional. Recuperado a partir de http://oa.upm.es/10406/1/1994_ACEDE_Barna_Precisiones_Terminol%C3%B3gicas_RBV.pdf

Pérez Estevez, A. (2006). Estudio de las prioridades competiticas de la estrategia de operaciones de las PYMI en Venezuela. *Anales de la Universidad Metropolitana*, *6*(1), 107-126.

Pérez López, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos: aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson.

Pérez López, C. (2009). *Técnicas de muestreo estadístico* (1ª ed., 1ª imp.). Madrid: Ibergarceta Publicaciones.

Pérez López, C. (2012). *Estadística aplicada: conceptos y ejercicios a través deExcel*. Madrid: Garceta.

Pérez Pérez, M., & Martínez Sánchez, A. (2006). La flexibilidad de la cadena de suministro: un estudio empírico en la industria de automoción. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (26), 123-148.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191. doi:10.1002/smj.4250140303

Peterson, R. A. (1994). A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, *21*(2), 381-91.

Peterson, R. A. (1995). Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach. (French). *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)*, *10*(2), 75-88.

Pinheiro de Lima, E., Gouvêa da Costa, S. E., & Reis de Faria, A. (2009). Taking operations strategy into practice: Developing a process for defining priorities and performance measures. *International Journal of Production Economics*, *122*(1), 403-418. doi:10.1016/j.ijpe.2009.06.022

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Jeong-Yeon Lee, & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, *6*(4), 609-620. doi:10.5465/AMR.1981.4285706

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de lossectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés.

Porter, M. E. (1992). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (2006). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior* (5 ta reimpresión.). México: Compañía Editorial Continental.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *68*(3), 79-91.

Prat Santaolària, R., & Doval Diéguez, E. (2005). Construcción y análisis de escala. En *Análisis multivariable para las ciencias sociales* (pp. 43-89). Madrid, etc: Pearson Educación.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based «view» a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, *26*(1), 22-40. doi:10.5465/AMR.2001.4011928

Rangone, A. (1998). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, *12*(3), 233-248. doi:10.1023/A:1008046917465

Real Academia Española. (2001). Estrategia. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid. Recuperado a partir de http://buscon.rae.es/draeI/

Real Decreto 1634/1983. (1983). de 15 de junio, por el que se establece las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros. BOE - Núm. 144. Recuperado 2 de marzo de 2012, a partir de http://www.boe.es/boe/dias/1983/06/17/pdfs/A17008-17011.pdf

Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, *15*(1), 88. doi:10.2307/258107

Reinares Lara, E. M., & Blanco González, A. (2011). *La gestión del marketing en las Pymes*. Madrid: Cátedra Madrid Excelente. Recuperado a partir de http://www.madridexcelente.com/files/59ac2b2a13c2.pdf

Renau Piqueras. (1995). La dirección estratégica: su evolución y estado actual. En *Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pp. 89-109). Madrid: Civitas.

Rial Boubeta, A., Varela Mallou, J., Abalo Piñeiro, J., & Lévy Mangin, J.-P. (2006). El análisis factorial confirmatorio. En J.-P. Lévy Mangin & J. Varela Mallou (Eds.), *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales: Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales* (pp. 119-154). Coruą: Netbiblo.

Ribeirinho Machado, J. G. P. (2010). *Turismo: Fundamentos conceptuales, realidad y perspectivas* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra, Pamplona - España. Recuperado a partir de http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/17595/1/Tesis%20Turismo.pdf

Rivas García, J. (2011). *Organización, gestión y creación de empresas turísticas* (2ª ed.). Oviedo: Septem Ediciones.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Rodeiro Pazos, D., & Fernández Fernández, L. (2006). Características de las Pymes Gallegas Innovadoras Frente a las Pymes no Innovadoras. *Revista Galega de Economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, *15*(2), 183-202.

Rodeiro Pazos, D., & López Penabad, M. C. (2007). Formación y Resultado Empresarial: Un Estudio Empírico en la Pyme Gallega. *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, *1*, 80-.

Rodríguez Antón, J. M., & Alonso Almeida, M. (2008). *Organización y dirección de empresas hoteleras*. Madrid: Síntesis.

Rodríguez Domínguez, M. del M., & Guisado Tato, M. (2003). Competitividad y Análisis Estratégico del Sector Turístico en Galicia: Consideraciones Para la Mejora Competitiva. *Revista Galega de Economía: Publicación Interdisciplinar da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais*, *12*(1), 145-166.

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean Jr., J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, *21*(4), 437-456. doi:10.1016/S0272-6963(03)00037-8

Rubio Bañón, A. (2003). *La Competitividad de la empresa: un estudio empírico en la pyme de la Región de Murcia*. Murcia: Dirección General de Economía y Estadística.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores Explicativos del Éxito Competitivo. Un Estudio Empírico en la Pyme., *2*(1), 49-63.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2005a). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (008), 38-51.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2005b). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, *0*(216). Recuperado a partir de http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4629

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos Estratégicos en la Pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *17*(1), 103-126.

Rudberg, M., & Olhager, J. (2003). Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective. *Omega*, *31*(1), 29-39. doi:10.1016/S0305-0483(02)00063-4

Ruiz Jiménez, A., Alfalla-Luque, R., Medina-López, C., & Chávez Miranda, M. E. (2002). La estrategia de operaciones en organizaciones de servicios. *Esic market*, (112), 191-210.

Ruiz Molina, M. E., & Moliner Velázquez, B. (2012). Tecnologías de la información en el sector hotelero y su implicaciones en las relaciones empresa-cliente. *Revista de análisis turístico*, *0*(13), 11-26. doi:10.1234/RAT2011n11

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, *12*(3), 167–185. doi:10.1002/smj.4250120302

Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, *12*(S2), 5-29. doi:10.1002/smj.4250121003

Saiz Santos, M., Rodríguez Castellanos, A., & Matey Antonio, J. (2003). Evolución reciente de las pymes vascas. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (54), 128-157.

Salas Fumás, V. (1992). Aspectos micro-organizativos de la competitividad. Fundación Empresa Pública, Programa de Investigaciones Económicas. Recuperado a partir de ftp://ftp.funep.es/pie/dt9205.pdf

Salas Fumás, V. (1996). Economía y gestión de los activos intangibles. *Economía industrial*, (307), 17-24.

Sanchís Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). *Creación y dirección de pymes*. Madrid: Díaz de Santos.

Sancho, A. (1998). Introducción al turismo. Recuperado 8 de abril de 2012, a partir de http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf

Sancho Perez, A. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo* (1.ª ed.). Madrid. España: Publicado por la Organización Mundial del Turismo. Recuperado a partir de http://snap3.uas.mx/RECURSO1/LibrosElectronicos/turismo/Apuntes_de_metodologia_de_la_investigacion_en_turismo.pdf

Sarabia Alegría, J. M., & Pascual Sáez, M. (2005). *Curso básico de estadística para economía y administración de empresas*. Santander: Universidad de Cantabria.

Sarabia Sánchez, F. J. (1999). Construcción de escalas de medida. En F. J. Sarabia Sánchez (Ed.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas* (pp. 333-361). Madrid: Pirámide.

Sarache Castro, W. A., Cárdenas Aguirre, D. M., Giraldo García, J. A., & Parra Sánchez, J. H. (2007). Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: aplicaciones en la industria metalmecánica. *Cuadernos de Administración*, (033), 103-123.

Sarache Castro, W. A., Castrillón, O. D., & Giraldo, J. A. (2011). Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso. *Cuadernos de Administración*, *24*(43), 89-110.

Sarache Castro, W. A., Marrero Delgado, F., & Hernández Pérez, G. (2004). Objetivos de la función de operaciones. Aportes a la industria de la confección colombiana. *Revista Universidad EAFIT*, (133), 35-46.

Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones* (3ª ed.). México, D.F: McGraw-Hill.

Schroeder, R. G. (2004). *Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos* (2ª ed.). Mexico: MacGraw-Hill.

Schroeder, R. G., Anderson, J. C., & Cleveland, G. (1986). The content of manufacturing strategy: An empirical study. *Journal of Operations Management*, *6*(3–4), 405-415. doi:10.1016/0272-6963(86)90013-6

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.

Seoane Balado, E. (2005). *Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en pymes: obtenga el máximo rendimiento aplicando las TIC'sen el ámbito empresarial* (1ª ed.). Vigo: Ideaspropias.

Seth, A., & Thomas, H. (1994). Theories of the Firm: Implications for Strategy Research*. *Journal of Management Studies*, *31*(2), 165–192. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00770.x

Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de investigación social : teoría y ejercicio* (9.ª ed.). Madrid: Paraninfo.

Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, *47*(3), 136-145.

Skinner, W. (1974). The focused factory. *Harvard Business Review, Mayo - Junio*, 113-121.

Slack, N. (2005). Operations strategy: will it ever realize its potential? *Gestão & Produção*, *12*(3), 323-332. doi:10.1590/S0104-530X2005000300004

Slack, N., & Lewis, M. (2002). *Operations Strategy*. Pearson Education.

Spillan, J., & Parnell, J. (2006). Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs. *European Management Journal*, *24*(2-3), 236-245. doi:10.1016/j.emj.2006.03.013

Starr, M. k. (1974). Evolución de concepto en la gerencia de producción. En *Modelos de decisión* (pp. 3-11). Buenos Aires: El Ateneo.

Steenkamp, J.-B. E. M., & Van Trijp, H. C. M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journa of Research in Marketing*, *8*(4), 283-229.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice-Hall.

Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science*, *33*(4), 509-524.

Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *3*(1), 39-63. doi:10.1016/0167-2681(82)90003-8

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collabration, licensing and public policy. *Research Policy*, *15*(6), 284-305.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, *3*(3), 537-556.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1977). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos* (15ª ed.). México: McGraw-Hill.

Tilles, S. (1963). How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review*, *41*(4), 111-121.

Torrado Fonseca, M. (2009). Estudios de encuesta. En *Metodología de la investigación educativa* (2.ª ed.). Madrid: La Muralla.

Torres Sánchez, M. (2008). *Establecimiento hotelero: La empresa hotelera, técnicas de dirección y legislación aplicable* (1ª ed.). Vigo: Ideaspropias.

Tukamushab, E. k., Musinguzi, D., Katongole, C., & Xiao, H. (2012). Modeling Service Quality Improvement Priorities in Selected Hotels for Efficient Service Delivery. *International Journal of Tourism Sciences*, *12*(2), 21-43.

Urgal González, B., & García Vázquez, J. M. (2006). Decisiones de producción, capacidades de producción y prioridades competitivas. Un estudio aplicado al sector del metal en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (3), 133-149.

Urgal González, & García Vázquez, J. M. (2005). Análisis estratégico de las decisiones de producción estructurales desde un enfoque basado en las capacidades de producción. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, *14*(4), 101-120.

Urzelai Inza, A. (2006). *Manual básico de logística integral*. Madrid. España: Díaz de Santos.

Van Wassenhove, L. N., & Cornett, C. J. (1991). Trade-Offs? What trade offs? *Fontaineblea, France*, 1-31.

Vázquez Ordás, C. J., Fernández Sánchez, E., & Avella Camarero, L. (1999). Relación entre las ventajas de fabricación y la competitividad de la gran empresa industrial española. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (781), 69-83.

Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras. *Revista EAN*, *0*(47), 66-87.

Vélez Maya, T. (2010). La teoría organizacional leída en Aristóteles. *Revista Ciencias Estratégicas*, *17*(21), 67-73.

Ventura Victoria, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas.

Ventura Victoria, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.

Ventura Victoria, J. (2009). Reflexión sobre la dirección estratégica de la empresa. En *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras* (pp. 61-68). Valencia: Universidad de Valencia.

Vicente Lorente, J. D. (2000). Hacia una teoría de la estrategia «basada en recursos»: implicaciones contrastables de una propuesta teórica. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, *9*(2), 21-41.

Viedma, J. M. (1990). *La excelencia empresarial española*. Viama.

Waheeduzzaman, A. N. M., & Ryans, J. K. (1996). Definition, perspectives, and understanding of international competitiveness: a quest for a common ground. *Competitiveness Review*, *6*(2), 7-26. doi:10.1108/eb046333

Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of Venture Performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, *42*(4), 347–363. doi:10.1111/j.1540-627X.2004.00116.x

Ward, P. T., Bickford, D. J., & Leong, G. K. (1996). Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure. *Journal of Management*, *22*(4), 597-626.

Ward, P. T., & Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, *18*(2), 123-138. doi:10.1016/S0272-6963(99)00021-2

Ward, P. T., Duray, R., Keong Leong, G., & Sum, C.-C. (1995). Business environment, operations strategy, and performance: An empirical study of Singapore manufacturers. *Journal of Operations Management*, *13*(2), 99-115. doi:10.1016/0272-6963(95)00021-J

Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive Priorities in Operations Management. *Decision Sciences*, *29*(4), 1035–1046. doi:10.1111/j.1540-5915.1998.tb00886.x

Weiss, A. M., & Heide, J. B. (1993). The Nature of Organizational Search in High Technology Markets. *Journal of Marketing Research (JMR)*, *30*(2), 220-233.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, *14*, 4-12.

Wheelwright, S. C. (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business Horizons*, *21*(1), 57-66. doi:10.1016/0007-6813(78)90032-0

Wheelwright, S. C., & Hayes, R. H. (1985). Competing Through Manufacturing. *Harvard Business Review*, pp. 1-11.

Williams, F. P., D'Souza, D. E., Rosenfeldt, M. E., & Kassaee, M. (1995). Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Operations Management*, *13*(1), 19-33. doi:10.1016/0272-6963(95)00006-E

Yusuf, A. (1995). Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, *33*(2), 68-73.

Zhao, X., Sum, C.-C., Qi, Y., Zhang, H., & Lee, T.-S. (2006). A taxonomy of manufacturing strategies in China. *Journal of Operations Management*, *24*(5), 621-636. doi:10.1016/j.jom.2005.07.003

Zhao, X., Yeung, J. H. Y., & Zhou, Q. (2002). Competitive priorities of enterprises in mainland China. *Total Quality Management*, *13*(3), 285-300. doi:10.1080/09544120220135174

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1. *COMPARACIÓN ENTRE TEORÍA BUROCRACIA Y ESTRUCTURALISTA* 75
CUADRO 2.2. *EL PROCESO ADMINISTRATIVO* 77
CUADRO 2.3. *DEFINICIONES DE RECURSOS* 101
CUADRO 2.4. *CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA* 103
CUADRO 2.5. *DEFINICIONES DE CAPACIDADES* 106
CUADRO 2.6. *CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS* 111
CUADRO 2.7. *CLASIFICACIÓN DE CAPACIDADES* 112
CUADRO 2.8. *CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES* 120
CUADRO 2.9. *CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* 133
CUADRO 2.10. *EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* 136
CUADRO 3.1. *CLASIFICACIÓN DE MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS* 141
CUADRO 3.2. *NORMATIVIDAD RELATIVA A LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.* 175
CUADRO 3.3. *DEFINICIONES DE ESTRATEGIA* 204
CUADRO 3.4. *DEFERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO* 210
CUADRO 3.5. *CONCEPTOS DE VENTAJA COMPETITIVA* 214
CUADRO 3.6. *EL MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA: TIPOS DE MECANISMOS DE AISLAMIENTO* 218
CUADRO 3.7. *CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE ESTRATEGIA DE LAS OPERACIONES* 232
CUADRO 3.8. *COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN EL ÁREA DE OPERACIÓN Y SUS APLICACIONES* 239
CUADRO 3.9. *PRINCIPALES PRIORIDADES COMPETITIVAS DESAGREGADAS* 245
CUADRO 3.10. *RESUMEN DE LAS ÁREAS DE DECISIONES O POLÍTICAS DE OPERACIONES* 250
CUADRO 3.11. *DIFERENTES PERSPECTIVAS EN LAS CATEGORÍAS DE DECISIONES* 252
CUADRO 4.2. *LAS DIMENSIONES Y LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO* 323
CUADRO 4.3. *ACTIVIDADES Y SERVICIO DE LOS ESTABLECIMIENTO HOTELEROS* 326
CUADRO 4.4. *FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN* 333

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 0.1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 7
FIGURA 1.1. PRINCIPALES AGRUPACIONES DE ACTIVIDAD SEGÚN SU APORTACIÓN AL VOLUMEN DE NEGOCIO Y LA OCUPACIÓN DE LOS SERVICIOS. AÑO 2010 (%) 25
FIGURA 1.2. ASPECTOS RELEVANTES EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS 29
FIGURA 2.1. EN ENFOQUE CLÁSICO 66
FIGURA 2.2. EFECTO DE LA ESCUELA DE CONTINGENCIA 80
FIGURA 2.3. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL 92
FIGURA 2.4. MODELO DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL DE LOS RENDIMIENTOS SUPERIORES AL PROMEDIO 95
FIGURA 2.5. MODELO BASADO EN LOS RECURSOS PARA OBTENER RENDIMIENTOS SUPERIORES AL PROMEDIO 97
FIGURA 2.6. RELACIÓN FUNDAMENTAL ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA 105
FIGURA 2.7. LA JERARQUÍA DE COMPETENCIAS ESENCIALES 108
FIGURA 2.8. ESTRATEGIA, RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS 110
FIGURA 2.9. RELACIÓN ENTRE LA HETEROGENEIDAD E INMOVILIDAD DE LOS RECURSOS, VALOR, RAREZA, IMPERFECTA IMITABILIDAD Y SUSTITUIBILIDAD, Y LA VENTAJA COMPETITIVA 113
FIGURA 2.10. VALORACIÓN DEL POTENCIAL DE BENEFICIOS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES 115
FIGURA 2.11. CRITERIOS DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES 119
FIGURA 2.12. UNA APROXIMACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS EN LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 122
FIGURA 2.13. LAS PIEDRAS ANGULARES DE LA VENTAJA COMPETITIVA 123
FIGURA 2.14. ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS 124
FIGURA 2.15. FUNDAMENTO DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES 125
FIGURA 2.16. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE GENERA VENTAJA COMPETITIVA 126
FIGURA 2.17. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE ESTRATEGIA 134
FIGURA 3.1. EMPRESAS POR ESTRATO DE ASALARIADOS Y CONDICIÓN JURÍDICA, AÑO 2013 149
FIGURA 3.2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE EMPRESAS POR COMUNIDAD AUTÓNOMAS EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO EMPRESARIAL 154
FIGURA 3.3. LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA TURÍSTICO 160
FIGURA 3.4. SISTEMA TURÍSTICO 161
FIGURA 3.5. LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL SISTEMA TURÍSTICO 162
FIGURA 3.6. ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA HOTELERA 184
FIGURA 3.7. ORGANIZACIÓN DE UN HOTEL INDEPENDIENTE 186
FIGURA 3.8. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN ESPAÑA SEGÚN EL NÚMERO DE ESTRELLAS (2007-2013) 187
FIGURA 3.9. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA (2007- 2013) 191
FIGURA 3.10. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA (2010-2011) 193
FIGURA 3.11. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PERNOCTACIONES EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN ESPAÑA (2008-2013) 194
FIGURA 3.12. EVOLUCIÓN DE LA ESTANCIA MEDIA (EN DÍAS) POR CATEGORÍA DE HOTELES (2008-2013) 196
FIGURA 3.13. EVOLUCIÓN DE LA ESTANCIA MEDIA (EN DÍAS) DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA (2008-2013) 200
FIGURA 3.14. PERSONAL EMPLEADO EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS, DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA 2012 201
FIGURA 3.15. COMPARACIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA 2012 202
FIGURA 3.16. COMPONENTES DE ESTRATEGIA 207
FIGURA 3.17. LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA Y LA JERARQUÍA ORGANIZATIVA 212
FIGURA 3.18. LA APARICIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA 216
FIGURA 3.19. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA 217
FIGURA 3.20. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE LAS OPERACIONES 228
FIGURA 3.21. PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES 229
FIGURA 3.22. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES 231
FIGURA 3.23. NIVELES DE ESTRATEGIA EN OPERACIONES 236
FIGURA 3.24. UN MODELO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS Y DE FABRICACIÓN 240
FIGURA 4.1. MAPA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA - ESPAÑA 256

FIGURA 4.2. MODELO DE ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS PARA LAS PYMES 261
FIGURA 4.3. MODELO DE ANÁLISIS DE LAS PRIORIDADES COMPETITIVAS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 296
FIGURA 4.4. FASES EN LA QUE SE ESTRUCTURA LA INVESTIGACIÓN 307
FIGURA 4.5. FASES ESENCIALES EN LA EJECUCIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO (AFC) 349
FIGURA 5.1. HISTOGRAMA DE ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 356
FIGURA 5.2. LA UBICACIÓN DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO 358
FIGURA 5.3. % DE PYMES DEL SECTOR HOTELERO, POR TRAMO DE VOLUMEN DE VENTAS ANUALES 359
FIGURA 5.4. NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 359
FIGURA 5.5. TIPO DE SOCIEDAD MERCANTIL QUE PERTENECE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 360
FIGURA 5.6. GRÁFICO DEL NIVEL DE IMPORTE DE ACTIVOS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 361
FIGURA 5.7. GRÁFICO DE CATEGORÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 362
FIGURA 5.8. HORIZONTE DEL TEMPORAL DE LA REALIZACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 378
FIGURA 5.9. GRÁFICO DE COMPONENTES EN ESPACIO ROTADO DE LA VARIABLE ENTORNO INTRA-EMPRESA 393
FIGURA 5.10. GRÁFICO DE COMPONENTES EN ESPACIO ROTADO DE LA VARIABLE DE ÁREAS DE DECISIÓN Y PRIORIDADES COMPETITIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES 398
FIGURA 5.11. GRÁFICO DE COMPONENTES EN ESPACIO ROTADO DE LA DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS 406
FIGURA 5.12. GRÁFICO DE COMPONENTES EN ESPACIO ROTADO DE LA VARIABLE DE RESULTADOS QUE MUESTRAN EL ÉXITO COMPETITIVO 412
FIGURA 5.13. GRÁFICO DE LA RELACIÓN ENTRE EL ENTORNO INTRA-EMPRESA Y LAS ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES 422
FIGURA 5.14. CORRELACIONES ENTRE EL ENTORNO INTRA-EMPRESA Y LAS ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES 425
FIGURA 5.15. RESUMEN DE LAS RELACIONES DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS CON LOS FACTORES 441
FIGURA 5.16. GRÁFICO DE LA RELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE DECISIONES Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE ÁMBITO DE OPERACIONES 450
FIGURA 5.17. CORRELACIONES DE LOS FACTORES ÁREAS DE DECISIÓN Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS 454
FIGURA 5.18. GRÁFICO DE LA RELACIÓN DE LOS RESULTADOS Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS 466
FIGURA 5.19. CORRELACIONES DE LOS FACTORES DEL EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS 470
FIGURA 5.20. DENDROGRAMA DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELEROS 475
FIGURA 5.21. DIAGRAMA DE CAJA DE LOS FACTORES (COMPETENCIAS DISTINTIVAS) 480
FIGURA 5.22. RESUMEN DE LAS RELACIONES DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS CON LOS CLÚSTERES 487
FIGURA 5.23. PERFILES DESCRIPTIVOS DE LOS CLÚSTERES: CATEGORÍA DE ESTABLECIMIENTO 488
FIGURA 5.24. EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS DEL CLÚSTER 1 494
FIGURA 5.25. EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS DEL CLÚSTER 2 496
FIGURA 5.26. EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS DEL CLÚSTER 3 499
FIGURA 5.27. RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN DEL MODELO FINAL PARA LOS FACTORES DEL ÁREA OPERATIVA, DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 504
FIGURA 5.28. RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN DEL MODELO FINAL PARA LOS FACTORES DEL ÁREA OPERATIVA, DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 509
FIGURA 6.1. FACTORES DEL ÁREA OPERATIVA DETERMINANTES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 522
FIGURA 6.2. RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES 530
FIGURA 6. 3. RESUMEN DE LAS RELACIONES DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS CON LOS CLÚSTERES 538
FIGURA 6. 4. MODELO ADAPTACIÓN CON LAS RELACIONES ESTABLECIDAS A PARTIR DEL MARCO TEÓRICO 542
FIGURA 6. 5. MODELO CON LAS RELACIONES SIGNIFICATIVAS HALLAS LAS DECISIONES DE LA FUNCIÓN DE OPERACIONES SOBRE LAS ÁREAS DE DECISIÓN Y EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO 543

.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. *TEORÍA DE LOS RECURSOS: TÉRMINOS UTILIZADOS*....18
TABLA 1.2. *EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS*....23
TABLA 1.3. *DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y GALICIA POR SECTOR DE PRODUCCIÓN*....24
TABLA 1.4. *NÚMERO DE EMPRESAS POR ESTRATOS DE ASALARIADOS Y SECTORES DE ACTIVIDAD, SEGÚN CNAE 93 EN ESPAÑA (E) GALICIA (G), POR TAMAÑO DE EMPRESA*....26
TABLA 1.5. *DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS POR CATEGORÍAS HOTELERAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA (2012)*....27
TABLA 1.6. *DISTRIBUCIÓN DE NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS POR CATEGORÍA Y PROVINCIA, GALICIA*....28
TABLA 3.1. *EMPRESAS POR ESTRATO DE ASALARIADOS Y CONDICIÓN JURÍDICA, AÑO 2013*....148
TABLA 3.2. *DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y GALICIA SEGÚN SU TAMAÑO, AÑO 2013*....150
TABLA 3.3. *DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y GALICIA SEGÚN CONDICIÓN JURÍDICA 2013*....151
TABLA 3.4. *EMPLEO SEGÚN ESTRATO ASALARIADO Y PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL EN ESPAÑA 2013*....151
TABLA 3.5. *PERFIL DE LAS PYMES EN ESPAÑA Y GALICIA 2013*....152
TABLA 3.6. *NÚMERO DE EMPRESAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO EMPRESARIAL*....153
TABLA 3.7. *DESTINOS TURÍSTICOS DEL MUNDO POR NÚMERO DE VIAJEROS (2011 Y 2012)*....156
TABLA 3.8. *DESTINOS TURÍSTICOS DEL MUNDO POR INGRESOS (2011 Y 2012)*....156
TABLA 3.9. *LLEGADAS E INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL EN EUROPA DURANTE EN EL AÑO 2012*....158
TABLA 3.10. *EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y PLAZAS POR CATEGORÍAS (2007-2013)*....188
TABLA 3.11. *ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS POR CATEGORÍAS HOTELERAS DE ESPAÑA 2013*....189
TABLA 3.12. *DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y NÚMERO DE PLAZAS ESTABLECIDAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS 2013*....190
TABLA 3.13. *EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE HOTELES Y PLAZAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA 2007 A 2013*....191
TABLA 3.14. *DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS Y NÚMERO DE PLAZAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA (2013)*....192
TABLA 3.15. *DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS HOTELES POR CATEGORÍA Y PROVINCIA, GALICIA (2010 Y 2011)*....193
TABLA 3.16. *MAGNITUDES DE LAS PERNOCTACIONES EN LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN ESPAÑA (2008-2013)*....195
TABLA 3.17. *NÚMERO DE VIAJEROS, PERNOCTACIONES Y ESTANCIA MEDIA POR CATEGORÍA DE LOS HOTELES Y HOSTALES (2008-2013)*....196
TABLA 3.18. *NÚMERO DE VIAJEROS, PERNOCTACIONES Y ESTANCIA MEDIA SEGÚN CATEGORÍA DEL ESTABLECIMIENTO HOTELEROS DE ESPAÑA 2013*....197
TABLA 3.19. *DISTRIBUCIÓN DE LOS VIAJEROS, PERNOCTACIONES, ESTANCIA MEDIA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DEL AÑO 2013*....198
TABLA 3.20. *DISTRIBUCIÓN DE LOS VIAJEROS, PERNOCTACIONES, ESTANCIA MEDIA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA 2013*....198
TABLA 3.21. *NÚMERO DE VIAJEROS, PERNOCTACIONES, ESTANCIA MEDIA EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA GALICIA (2008-2013)*....199
TABLA 4.1. *DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE HOTELES, HOSTALES Y EL NÚMERO DE PLAZAS EN GALICIA.*....258
TABLA 4.2. *NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOTELEROS EN GALICIA – 2012*....259
TABLA 4.3. *NÚMERO DE PLAZAS DE ESTABLECIMIENTOS DE HOTELEROS EN GALICIA - 2012*....259
TABLA 4.4. *DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ESTRATIFICADA POR PROVINCIAS*....311
TABLA 4.5. *ANÁLISIS DE REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA SEGÚN POR CATEGORÍAS Y PROVINCIAS*....313
TABLA 4.6. *DIFERENCIA EN HOTELES ENCUESTADOS, RESPECTO A LA PROPORCIÓN DE LA MUESTRA FRENTE A LA POBLACIÓN*....314
TABLA 4.7. *DISTRIBUCIÓN DE LA ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO*....315
TABLA 4.9. *DISTRIBUCIÓN DE NÚMERO DE EMPLEADOS EN LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO*....316
TABLA 4.10. *ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y LOS GRUPOS DEL 75% DE LOS PRIMEROS CASOS Y DEL ÚLTIMO 25% DE LOS CASOS, SEGÚN EL ORDEN DE RECEPCIÓN*....318
TABLA 4.11. *PRUEBA T DE MUESTRAS INDEPENDIENTES DE LOS GRUPOS DEL 75% DE LOS PRIMEROS CASOS Y DEL ÚLTIMO 25% DE LOS CASOS, SEGÚN EL ORDEN DE RECEPCIÓN*....318
TABLA 4.12. *MEDIDAS DE LOS CONSTRUCTOS: DATOS GENERALES*....335
TABLA 4.13. *MEDIDAS DE LOS CONSTRUCTOS: ENTORNO INTRA-EMPRESA*....336
TABLA 4.14. *MEDIDAS DE LOS CONSTRUCTOS: ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES*....337
TABLA 4.15. *MEDIDAS DE LOS CONSTRUCTOS: COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES*....338
TABLA 4.16. *MEDIDAS DE LOS CONSTRUCTOS: COMPETITIVIDAD Y ÉXITO DE LAS PYMES*....340
TABLA 4.17. *NIVELES DE ALFA RECOMENDADAS*....345

TABLA 4.18. *NIVELES DE KMO RECOMENDADOS SEGÚN DIFERENTES AUTORES* 347
TABLA 4.19. *MEDIDAS PARA LA EVALUACIÓN DEL AJUSTE GLOBAL DEL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES* 350
TABLA 5.1. *ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 355
TABLA 5.2. *CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 357
TABLA 5.3. *RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DESCRIPTIVAS (PROVINCIA Y FORMA JURÍDICA) Y LA ANTIGÜEDAD* 363
TABLA 5.4. *RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DESCRIPTIVAS (ANTIGÜEDAD, CATEGORÍA, TAMAÑO Y NÚMERO DE HABITACIONES) Y LA PERTENENCIA O NO A UNA CADENA HOTELERA* 365
TABLA 5.5. *CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS* 366
TABLA 5.6. *EDAD DEL GERENTE SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 367
TABLA 5.7. *ESTUDIOS DEL GERENTE Y/O DIRECTIVOS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 367
TABLA 5.8. *ESTUDIOS DEL GERENTE SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 369
TABLA 5.9. *LOS EMPLEADOS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 369
TABLA 5.10. *PORCENTAJE MEDIO DE EMPLEADOS SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 370
TABLA 5.11. *% DE MEDIO DE EMPLEADOS DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO SEGÚN: FIJOS Y TEMPORALES* 371
TABLA 5.12. *% DE EMPLEADOS FIJOS Y TEMPORALES DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO, SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 372
TABLA 5.13. *% DE PROMEDIO EMPLEADOS MUJERES EN LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 372
TABLA 5.14. *% EMPLEADOS MUJERES Y HOMBRES DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO, SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 373
TABLA 5.15. *% DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO, POR TRAMO DE VOLUMEN DE VENTAS, SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 374
TABLA 5.16. *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FORMAL* 378
TABLA 5.17. *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FORMAL SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 379
TABLA 5.18. *PRINCIPALES DEPARTAMENTOS EN LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO* 381
TABLA 5. 19. *IMPORTANCIA MEDIA EN LAS ACCIONES DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN (ESCALA 1- 5)* 382
TABLA 5.20. *IMPORTANCIA MEDIA DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN LAS ACCIONES DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN* 383
TABLA 5.21. *IMPORTANCIA MEDIA EN LAS FUENTES DE USO DE FINANCIAMIENTO (ESCALA 1- 5)* 384
TABLA 5.22. *IMPORTANCIA MEDIA DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO SOBRE FUENTES DE USO DE FINANCIAMIENTO* 384
TABLA 5.23. *PORCENTAJE DE PYMES QUE REALIZAN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* 385
TABLA 5.24. *RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 387
TABLA 5.25. *MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS Y VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 387
TABLA 5.26. *FORMACIÓN /CAPACITACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 388
TABLA 5.27. *PLANES PARA EL CRECIMIENTO Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 389
TABLA 5.28. *EN LA EMPRESA SE TRABAJA EN EQUIPO SEGÚN: PROVINCIA, TAMAÑO Y, ANTIGÜEDAD* 389
TABLA 5.29. *NIVEL DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DEL ENTORNO INTRA-EMPRESA* 390
TABLA 5.30. *ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES Y GRADO DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS QUE MIDEN DEL ENTORNO INTRA-EMPRESA* 392
TABLA 5.31. *MATRIZ DE COEFICIENTE PARA EL CÁLCULO DE LAS PUNTUACIONES EN LOS COMPONENTES DEL ENTORNO INTRA-EMPRESA* 394
TABLA 5.32. *NIVEL DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DE ÁREA DE DECISIONES DE OPERACIONES* 395
TABLA 5.33. *ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES Y GRADO DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS QUE MIDEN LAS ÁREAS DE DECISIÓN Y PRIORIDADES COMPETITIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES* 397
TABLA 5.34. *MATRIZ DE COEFICIENTE PARA EL CÁLCULO DE LAS PUNTUACIONES EN LOS COMPONENTES DEL ÁREA DE DECISIÓN Y PRIORIDADES COMPETITIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES* 400
TABLA 5.35. *NIVEL DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES* 402
TABLA 5.36. *ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES Y GRADO DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS QUE MIDEN LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES* 404
TABLA 5.37. *MATRIZ DE COEFICIENTE PARA EL CÁLCULO DE LAS PUNTUACIONES EN LOS COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES* 407
TABLA 5.38. *NIVEL DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS QUE MUESTRAN EL ÉXITO COMPETITIVO* 408
TABLA 5.39. *ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES Y GRADO DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS QUE EVALÚAN LOS RESULTADOS QUE MUESTRAN EL ÉXITO COMPETITIVO* 410

TABLA 5.40. *MATRIZ DE COEFICIENTE PARA EL CÁLCULO DE LAS PUNTUACIONES EN LOS COMPONENTES DE LA VARIABLE DE RESULTADOS QUE MUESTRAN EL ÉXITO COMPETITIVO* 413
TABLA 5.41. *COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES LATENTES (VARIABLES ENTORNO INTRA-EMPRESA)*....415
TABLA 5.42. *COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES LATENTES (VARIABLES ÁREA DE DECISIÓN DE OPERACIONES)*....415
TABLA 5.43. *MATRIZ DE REGRESIÓN: ACCIONES DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN* 417
TABLA 5.44. *MATRIZ DE REGRESIÓN: USO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO* 417
TABLA 5.45. *TESTS DE K-S A LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE ACCIONES DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN Y USO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO* 418
TABLA 5.46. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DEL RESULTADO DE LAS ACCIONES DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN* 420
TABLA 5.47. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DEL RESULTADO DE USO DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO* 421
TABLA 5.48 *DETERMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE ENTORNO INTRA-EMPRESA*....423
TABLA 5.49. *RESULTADOS DE LA VARIABLE ENTORNO INTRA-EMPRESA: INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE* 423
TABLA 5.50. *CORRELACIONES DE LOS FACTORES ENTORNO INTRA-EMPRESA Y LAS ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES* 424
TABLA 5.51. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. LOCALIZACIÓN* 429
TABLA 5.52. *CORRELACIONES ENTRE LA CATEGORÍA DE LA EMPRESA Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS* 430
TABLA 5.53. *PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZA DE LA CATEGORÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS*....431
TABLA 5.54. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. CATEGORÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS*....431
TABLA 5.55. *PRUEBA DE KRUSKALL-WALLIS ENTRE EL FACTOR CLIENTES SATISFECHOS Y CATEGORÍA* 432
TABLA 5.56. *SUBCONJUNTO DE HOMOGÉNEOS DE LOS CLIENTES SATISFECHOS Y CLASIFICADAS POR CATEGORÍA* 432
TABLA 5.57. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. NÚMERO DE EMPLEADOS*....433
TABLA 5.58. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. NÚMERO DE HABITACIONES* 434
TABLA 5.59. *CORRELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y LA PERTENENCIA A ALGÚN TIPO DE CADENA O GRUPO* 434
TABLA 5.60. *PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZA DE LA PERTENENCIA A ALGÚN TIPO DE CADENA O GRUPO*....435
TABLA 5.61. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. PERTENECE A ALGÚN TIPO DE CADENA O GRUPO* 435
TABLA 5.62. *PRUEBA NO PARAMÉTRICA DE MANN-WHITNEY. PERTENECER A ALGÚN TIPO DE CADENA O GRUPO*....436
TABLA 5.63. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD*....437
TABLA 5.64. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. SEGUIMIENTO DE ERRORES/RECLAMACIONES*....438
TABLA 5.65. *PRUEBA NO PARAMÉTRICA DE MANN-WHITNEY. SEGUIMIENTO DE ERRORES/RECLAMACIONES* 438
TABLA 5.66. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES DE LAS PYMES* 439
TABLA 5.67. *CORRELACIONES ENTRE LAS PYMES QUE ALCANZARON LA RENTABILIDAD ESPERADA Y COMPETENCIAS DISTINTIVAS*....439
TABLA 5.68. *PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZA DE LAS PYMES QUE ALCANZARON LA RENTABILIDAD ESPERADA* 440
TABLA 5.69. *ANOVA DE LOS FACTORES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS. PYMES QUE ALCANZARON LA RENTABILIDAD ESPERADA* 440
TABLA 5.70. *PRUEBA NO PARAMÉTRICA DE MANN-WHITNEY. PYMES QUE ALCANZARON LA RENTABILIDAD ESPERADA* 441
TABLA 5.71. *COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES LATENTES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS* 443
TABLA 5.72. *MATRIZ DE REGRESIÓN: CLIENTES SATISFECHOS*....445
TABLA 5.73. *MATRIZ DE REGRESIÓN: CALIDAD DEL SERVICIO DE RESERVAS* 445
TABLA 5.74. *MATRIZ DE REGRESIÓN: CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL* 445
TABLA 5.75. *TESTS DE K-S A LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE CLIENTES SATISFECHOS, CALIDAD DEL SERVICIO DE RESERVAS Y, CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL*....446
TABLA 5.76. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DEL RESULTADO DE LOS CLIENTES SATISFECHOS*....447
TABLA 5.77. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DEL RESULTADO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE RESERVAS*....448
TABLA 5.78. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DE RESULTADOS DE CALIDAD DE SERVICIOS DEL HOTEL*....449
TABLA 5.79 *DETERMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE ÁREAS DE DECISIÓN Y PRIORIDADES COMPETITIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES*....451
TABLA 5.80. *RESULTADOS DE LA VARIABLE ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES: INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE* 452
TABLA 5.81. *CORRELACIONES DE LOS FACTORES ÁREAS DE DECISIÓN Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS*....453
TABLA 5.82. *COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES DEL ÉXITO COMPETITIVO*....459
TABLA 5.83. *COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES LATENTES DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS* 460
TABLA 5.84. *MATRIZ DE REGRESIÓN: RESULTADOS FINANCIEROS* 462
TABLA 5.85. *MATRIZ DE REGRESIÓN: CALIDAD DE RELACIONES* 462
TABLA 5.86. *MATRIZ DE REGRESIÓN: BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS*....462
TABLA 5.87. *MATRIZ DE REGRESIÓN: DIVERSIDAD DE SERVICIOS SATISFACTORIOS* 462

TABLA 5.88. *TESTS DE K-S A LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES DE RESULTADOS FINANCIEROS, CALIDAD DE RELACIONES, BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS Y, DIVERSIDAD DE SERVICIOS SATISFACTORIOS* 463
TABLA 5.89. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DEL RESULTADO DE FINANCIEROS* 464
TABLA 5.90. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DE CALIDAD DE RELACIONES* 464
TABLA 5.91. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DE BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS* 465
TABLA 5.92. *COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN DE DIVERSIDAD DE SERVICIOS SATISFACTORIOS* 465
TABLA 5.93. *RESULTADOS DEL CONJUNTO DE LOS INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE* 467
TABLA 5.94. *DETERMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS EFECTOS DE LA VARIABLE DE RESULTADOS* 468
TABLA 5.95. *CORRELACIONES DE LOS FACTORES DEL EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS* 469
TABLA 5.96. *RESUMEN DE LAS CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS* 474
TABLA 5.97. *PUNTUACIONES DE MEDIAS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS E IMPORTANCIA PARA CADA UNO DE LOS GRUPOS* 476
TABLA 5.98. *DISTANCIA ENTRE LOS CENTROIDES DE LOS CLÚSTERES* 476
TABLA 5.99. *COMPETENCIAS DISTINTIVAS. ANOVA* 477
TABLA 5.100. *AUTOVALORES DE LAS FUNCIONES CANÓNICAS DISCRIMINANTES* 478
TABLA 5.101. *COEFICIENTE DE LA FUNCIÓN DE CLASIFICACIÓN* 479
TABLA 5.102. *RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN* 479
TABLA 5.103. *VALORES MEDIO DE LOS FACTORES* 481
TABLA 5.104. *ANOVA DE LOS CLÚSTERES: TAMAÑO (NÚMERO DE HABITACIONES) Y NÚMERO DE EMPLEADOS* 483
TABLA 5.105. *ANOVA DE LOS CLÚSTERES: LOCALIZACIÓN POR PROVINCIA Y AÑOS DE ACTIVIDAD (ANTIGÜEDAD)* 483
TABLA 5.106. *ANOVA DE LOS CLÚSTERES: CATEGORÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS* 483
TABLA 5.107. *ANOVA DE LOS CLÚSTERES: PERTENECER A ALGÚN TIPO DE CADENA Y LA FORMA DE SOCIETARIA* 484
TABLA 5.108. *ANOVA DE LOS CLÚSTERES: TIPO DE GESTIÓN Y CARACTERÍSTICAS* 485
TABLA 5.109. *ANOVA DE LOS CLÚSTERES: RESULTADOS EMPRESARIALES* 486
TABLA 5.110. *PERFILES DESCRIPTIVOS DE LOS CLÚSTERES: CATEGORÍA DE ESTABLECIMIENTOS* 488
TABLA 5.111. *PERFILES DESCRIPTIVOS DE LOS CLÚSTERES: TIPO DE GESTIÓN Y CARACTERÍSTICAS* 490
TABLA 5.112. *PERFILES DESCRIPTIVOS DE LOS CLÚSTERES: RESULTADOS EMPRESARIALES – SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS* 491
TABLA 5.113. *PERFILES DESCRIPTIVOS GLOBAL DEL CLÚSTER 1* 491
TABLA 5.114. *PERFILES DESCRIPTIVOS GLOBAL DEL CLÚSTER 3* 492
TABLA 5.115. *PERFILES DESCRIPTIVOS GLOBAL DEL CLÚSTER 2* 492
TABLA 5.116. *CORRELACIONES DE EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS DEL CLÚSTER 1* 493
TABLA 5.117. *CORRELACIONES DE EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS DEL CLÚSTER 2* 496
TABLA 5.118. *CORRELACIONES DE EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS DEL CLÚSTER 3* 498
TABLA 5.119. *RESULTADOS DEL AJUSTE DEL MODELO GLOBAL* 509
TABLA 5.120. *RESULTADOS DE LA ESTIMACIÓN DEL MODELO FINAL: INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE* 511
TABLA 5.121. *RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS* 512
TABLA 6.1. *CARACTERÍSTICAS Y FACTORES SELECCIONADOS POR SU RELEVANCIA TEÓRICA, SEGÚN LA REVISIÓN BIBLIOGRAFÍA EFECTUADA* 519
TABLA 6.2. *PERFILES DE LOS CLÚSTERES* 539
TABLA 6.3. *RESUMEN DE RESULTADOS SOBRE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN* 541

.

Anexos

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXOS

CONTENIDO

ANEXO I: Encuesta

ANEXO II: Base de datos de Camerdata S.A. 681 – Servicio de Hospedaje en Hoteles y Moteles – Pymes de Galicia

ANEXO III: Codificación de las variables del cuestionario

ANEXO IV : Análisis descriptivo de la muestra

ANEXO V: Análisis de fiabilidad de las escalas

ANEXO VI: Análisis factorial

ANEXO VII: Estimación del modelo, análisis de relaciones, y contraste de hipótesis

ANEXO VIII: Análisis conglomerado y discriminante

ANEXO IX: Análisis factorial confirmatorio

ANEXO X: Análisis factorial confirmatorio - proceso

ANEXO XI: Análisis causal

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXO I: ENCUESTA

Santiago 16 de marzo de 2012

Estimado/a Sr./Sra:

En el departamento de Organización de Empresas y Comercialización de la Universidad de Santiago de Compostela se está realizando un proyecto de investigación para la realización de una tesis doctoral relacionada con las ventajas competitivas en los establecimientos hoteleros.

El objetivo es identificar los factores del área operativa determinantes del éxito de las Pymes en el sector hotelero de Galicia.

Para poder llevar a cabo este proyecto, es de suma importancia su colaboración. Dado que el carácter de este estudio es puramente académico, el tratamiento de los datos se hará de manera global y anónima. Por ello, le agradeceríamos que cumplimentase el cuestionario que se ha elaborado para tal fin.

Por supuesto, quedamos a su entera disposición para cualquier duda que le pueda surgir relacionada con la investigación. De igual modo, si estuviese interesado en los resultados de la investigación, le ruego nos lo haga saber y gustosamente le enviaremos una copia.

Agradecemos de antemano su colaboración, sin la cuál esta investigación, cuya finalidad es realizar una tesis doctoral, no podría llevarse a cabo.

Reciba un cordial saludo, atentamente.

Dr. D. Juan Luis Castromán Diz
Profesor Titular
Departamento de Organización de Empresas y Comercialización
Tf: 630591080

Gabriel Suyo Cruz
Departamento de Organización de Empresas y Comercialización
Tf: 693521190
Rúa Galeras Nº 26 2do. "C" - C.P. 15705

UNIVERSIDADE DE
SANTIAGO DE COMPOSTELA

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que estudia los **FACTORES DEL ÁREA OPERATIVA DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GALICIA.** Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por supuesto, los datos serán anónimos y la información se tratará a nivel confidencial y de forma global, sin que se utilicen para otros fines diferentes de los arriba indicados.

BLOQUE I: DATOS GENERALES

1. **¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?** _____ años

2. **¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?**
   ____ SÍ ____ NO (Continua en la pregunta Nº 3)
   ¿Cuál? _____

3. **Indique en una escala de 1 a 5, en qué medida cree usted que las actividades siguientes son IMPORTANTES en su hotel:**

	Poco importante				Muy importante	**No tiene**
Recepción	1	2	3	4	5	
Limpieza de habitaciones	1	2	3	4	5	
Reservas	1	2	3	4	5	
Limpieza de zonas comunes y nobles	1	2	3	4	5	
Lavandería	1	2	3	4	5	
Tintorería	1	2	3	4	5	
Mantenimiento del hotel	1	2	3	4	5	
Limpieza y mantenimiento de piscinas	1	2	3	4	5	
Economato (compra de alimentos y bebidas)	1	2	3	4	5	
Cocina	1	2	3	4	5	
Restaurante	1	2	3	4	5	
Bares	1	2	3	4	5	
Animación	1	2	3	4	5	
Formación del personal	1	2	3	4	5	
Selección del personal	1	2	3	4	5	
Sistemas informáticos	1	2	3	4	5	
Actividad comercial	1	2	3	4	5	
Promoción y publicidad	1	2	3	4	5	
Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	1	2	3	4	5	
Seguridad y vigilancia	1	2	3	4	5	

4. **Indique el sexo y la edad del director general /gerente de su empresa:**
   ____ Hombre ____ Mujer

   - Menos de 40 años ☐
   - De 40 a 55 años ☐
   - Más de 55 años ☐

5. **Su empresa es de categoría:**

De una estrella	**De dos estrellas**	**De tres estrellas**	**De cuatro estrellas**	**De cinco estrellas**
☐	☐	☐	☐	☐

6. **Número de empleados en su empresa:**
   Número total de empleados: _____
   Edad media de los empleados: _____

Fijos/Estables	_____	Hombres	_____
Temporales	_____	Mujeres	_____

7. **Indique el número de habitaciones:**
   - Suites _____
   - Dobles _____
   - Simples _____

   TOTAL

8. **Indique el número de camas:** _____

9. ¿Cuál es el nivel de formación del director general /gerente/propietario?
(Marque sólo una respuesta)

Estudios primarios/secundarios	☐	Estudios universitarios de grado medio	☐
Bachiller/formación profesional	☐	Estudios universitarios de grado superior	☐

10. ¿Cuál fue el margen neto sobre ventas de su empresa en los dos últimos años?

Años	Menos de 0%	De 0% a 5%	De 5% a 10%	De 10% a 15%	Más de 15%
2011	☐	☐	☐	☐	☐
2010	☐	☐	☐	☐	☐

11. Las ventas anuales de su empresa son:

Menos de 2 000,000 €	De 2 000,001 a 5 000,000 €	De 5 000,001 a 8 000,000 €	De 8 000,001 a 10 000,000 €	Más de 10 000,000 €
☐	☐	☐	☐	☐

12. El importe de los activos de su empresa es:

Menor que: 1.000.000 €	De 1.000.001 a 2.850.000 €	Mayor que: 2 850,000 €
☐	☐	☐

"Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respeto a las siguientes afirmaciones"

BLOQUE II: ENTORNO INTRA-EMPRESA DEL ÁREA DE OPERACIONES

13. ¿Realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) en su empresa?. ¿Cuál es el horizonte de tiempo de dicho plan?

			Horizonte del tiempo	
	Realiza		1 año	Más de 1 año
Plan estratégico (plan global)	☐ SÍ	☐ NO	☐	☐

14. Indique los principales departamentos que existen en su empresa, el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos, si realizan habitualmente planes y, en su caso el horizonte temporal de los mismos:

Departamentos:	Nº de personas	Realiza el plan de departamento		Horizonte del temporal	
		SÍ	NO	Menos de 1 año	Más de 1 año
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐
		☐	☐	☐	☐

15. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de sus acciones de marketing y comercialización

	Total desacuerdo				Total acuerdo
Realiza estudios de mercado	1	2	3	4	5
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Compite en los precios con otras empresas	1	2	3	4	5
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	1	2	3	4	5
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	1	2	3	4	5
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	1	2	3	4	5

16. Indique el grado de frecuencia con el que utiliza las siguientes fuentes para financiar los activos de su empresa:

	Nunca				Siempre
Aplazamiento del pago a proveedores	1	2	3	4	5
Aumento del plazo en los pagos con pagarés	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a corto plazo	1	2	3	4	5
Financiamiento bancario a largo plazo	1	2	3	4	5
Recursos propios y aportación de los socios	1	2	3	4	5
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	1	2	3	4	5

17. Indique si realiza actividades de gestión de recursos humanos:

	REALIZA			
Reclutamiento y selección de personal	☐	SÍ	☐	NO
Motivación a los empleados y valoración del rendimiento	☐	SÍ	☐	NO
Formación /capacitación del personal	☐	SÍ	☐	NO
Planes para el crecimiento y promoción del personal	☐	SÍ	☐	NO
En la empresa se trabaja en equipo	☐	SÍ	☐	NO

BLOQUE III: ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES

18. ¿En qué grado ha utilizado la capacidad productiva de la empresa (habitaciones ocupadas), en los últimos años?

Años	Menos de 50%	De 50 a 70%	De 70 a 90%	Más de 90%
2011	☐	☐	☐	☐
2010	☐	☐	☐	☐

19. A continuación se presentan tres afirmaciones. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica su empresa (marque sólo una respuesta**):**

a)	Las instalaciones actuales son adecuadas las necesidades actuales y futuras del mercado. Por tanto no es necesario realizar ningún cambio.	☐
b)	La empresa tendría que plantearse la posibilidad de una ampliación de su capacidad actual.	☐
c)	Nuestro principal competidor tiene una capacidad actual más eficiente o más moderna que la nuestra.	☐

20. Califique la importancia de las decisiones que considere relevantes entre las siguientes:

	Poco	Regular	Mucho
La localización de la empresa	1	3	5
Imagen de la empresa	1	3	5
Accesibilidad de los medios de transporte	1	3	5
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	1	3	5

21. ¿Cómo considera las instalaciones de su empresa, con respecto a las de sus competidores fuertemente relacionados?

a) Muy buenas	**b) Buenas**	**c) Regulares**	**d) Malas**
☐	☐	☐	☐

22. Indique cómo se encuentra su empresa respecto a las empresas de su sector, en cuanto a los siguientes aspectos:

	Muy por debajo				Muy por encima
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	1	2	3	4	5
Sistema de reservas en tiempo real	1	2	3	4	5
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	1	2	3	4	5
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	1	2	3	4	5

23. Indique cómo se encuentra su empresa respecto a las empresas de su sector, en cuanto a los siguientes aspectos operativos:

	Muy por debajo				Muy por encima
Número de empleados suficiente para las operaciones	1	2	3	4	5
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	1	2	3	4	5
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	1	2	3	4	5
Personal con experiencia en operaciones	1	2	3	4	5
Preparación y formación del personal de operaciones	1	2	3	4	5
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	1	2	3	4	5
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	1	2	3	4	5
Habilidad de servicio al cliente	1	2	3	4	5
Administración de compras y manejos de proveedores	1	2	3	4	5
Inventario de materia prima y consumibles	1	2	3	4	5
Gestión de las reservas de los clientes	1	2	3	4	5
El transportes de los clientes	1	2	3	4	5
Servicios complementarios a los clientes	1	2	3	4	5

BLOQUE IV: COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES

24. Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de las competencias distintivas en los siguientes aspectos: (Costo/productividad; Calidad; Gestión de reserva y recepción; Flexibilidad y estacionalidad de la demanda; y Servicios complementarios)

Costo/productividad	Más bajo de la competencia				Más alto de la competencia
El costo y precio unitario de sus productos /servicios	1	2	3	4	5
Esfuerzo continuo de reducción de costes	1	2	3	4	5
La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	1	2	3	4	5
Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	1	2	3	4	5

25. Indique en una escala de 1 a 5, en qué medida los COSTES de las actividades siguientes alcanzan en la actualidad sus expectativas:

	Mucho peor de lo esperado				Mucho mejor de lo esperado	**No tiene**
Recepción	1	2	3	4	5	
Limpieza de habitaciones	1	2	3	4	5	
Reservas	1	2	3	4	5	
Limpieza de zonas comunes y nobles	1	2	3	4	5	
Lavandería	1	2	3	4	5	
Tintorería	1	2	3	4	5	
Mantenimiento del hotel	1	2	3	4	5	
Limpieza y mantenimiento de piscinas	1	2	3	4	5	
Economato (compra de alimentos y bebidas)	1	2	3	4	5	
Cocina	1	2	3	4	5	
Restaurante	1	2	3	4	5	
Bares	1	2	3	4	5	
Animación	1	2	3	4	5	
Formación del personal	1	2	3	4	5	
Selección del personal	1	2	3	4	5	
Sistemas informáticos	1	2	3	4	5	
Actividad comercial	1	2	3	4	5	
Promoción y publicidad	1	2	3	4	5	
Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	1	2	3	4	5	
Seguridad y vigilancia	1	2	3	4	5	

26.

Indicadores de Productividad	**Año 2011**	**Año 2010**
Indique el número promedio de habitaciones vendidas al mes en los dos últimos años:		
Indique el promedio mensual de personas destinados a la atención a los clientes en los dos últimos años:		
Promedio del coste total mensual (en miles de Euros), en los dos últimos años:		

27. Con respecto a la Calidad:

¿Tiene su empresa alguna certificación de calidad? SÍ _____ NO _____
¿Cuáles? _____

¿Tiene algún sistema de seguimiento de errores/reclamaciones? SÍ _____ NO _____
¿Cuáles? _____

28.

Calidad	Más bajo de la competencia				Más alto de la competencia
La calidad de sus productos / servicios	1	2	3	4	5
Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	1	2	3	4	5
La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	1	2	3	4	5

29. Indique en una escala de 1 a 5, cómo considera la situación en cuanto a la CALIDAD con que se desempeña las actividades en su hotel:

	Muy baja				Muy alta	**No tiene**
Recepción	1	2	3	4	5	
Limpieza de habitaciones	1	2	3	4	5	
Reservas	1	2	3	4	5	
Limpieza de zonas comunes y nobles	1	2	3	4	5	
Lavandería	1	2	3	4	5	
Tintorería	1	2	3	4	5	
Mantenimiento del hotel	1	2	3	4	5	
Limpieza y mantenimiento de piscinas	1	2	3	4	5	
Economato (compra de alimentos y bebidas)	1	2	3	4	5	
Cocina	1	2	3	4	5	
Restaurante	1	2	3	4	5	
Bares	1	2	3	4	5	
Animación	1	2	3	4	5	
Formación del personal	1	2	3	4	5	
Selección del personal	1	2	3	4	5	
Sistemas informáticos	1	2	3	4	5	
Actividad comercial	1	2	3	4	5	
Promoción y publicidad	1	2	3	4	5	
Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	1	2	3	4	5	
Seguridad y vigilancia	1	2	3	4	5	

30.

Reservas y recepción	Más bajo que la competencia				Más alto que la competencia
Fiabilidad con la promesa de reservas	1	2	3	4	5
Interés en la resolución de los problemas de reservas	1	2	3	4	5
La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	1	2	3	4	5
La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	1	2	3	4	5
Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	1	2	3	4	5
Coste (para el cliente) de la anulación de reservas	1	2	3	4	5

31. Su página Web, ¿Dispone de sistema para reservas online?

SÍ	☐	NO	☐

32. ¿Recibe pedidos de algún sistema de reserva por internet?

• Booking.com	☐	• Edreams.es	☐
• Qweb.es	☐	• Atrápalo.com	☐
• Rumbo.es	☐	• Compararhotel.com	☐
• Kayak.es	☐	• M-hotel.es	☐
• Trabber.com	☐	• Otros	☐

33. De las habitaciones vendidas del último año, qué porcentaje han sido reservas por:

• Teléfono	%
• Agencia de viajes	%
• Internet	%
• Vendidos sin reserva previa	%
TOTAL	%

34.

Flexibilidad	SÍ	NO
Distingue en su empresa la temporada alta y temporada baja	☐	☐
Cambia el personal en temporada alta y temporada baja	☐	☐
Se cierra en la temporada baja	☐	☐
En temporada alta tiene algún acuerdo con otras empresas	☐	☐
Es capaz de adaptarse a demandas muy grandes de servicio	☐	☐
Es capaz de adatarse a momentos de escasa demanda de servicio	☐	☐

35. Indique en una escala de 1 a 5, en qué medida las actividades siguientes requieren un grado de adaptación a las peculiaridades propias del hotel y a la estacionalidad de la demanda:

	Muy bajo				Muy alto	**No tiene**
Recepción	1	2	3	4	5	
Limpieza de habitaciones	1	2	3	4	5	
Reservas	1	2	3	4	5	
Limpieza de zonas comunes y nobles	1	2	3	4	5	
Lavandería	1	2	3	4	5	
Tintorería	1	2	3	4	5	
Mantenimiento del hotel	1	2	3	4	5	
Limpieza y mantenimiento de piscinas	1	2	3	4	5	
Economato (compra de alimentos y bebidas)	1	2	3	4	5	
Cocina	1	2	3	4	5	
Restaurante	1	2	3	4	5	
Bares	1	2	3	4	5	
Animación	1	2	3	4	5	
Formación del personal	1	2	3	4	5	
Selección del personal	1	2	3	4	5	
Sistemas informáticos	1	2	3	4	5	
Actividad comercial	1	2	3	4	5	
Promoción y publicidad	1	2	3	4	5	
Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	1	2	3	4	5	
Seguridad y vigilancia	1	2	3	4	5	

36. Teniendo en cuenta que una actividad está subcontratada cuando es realizada a través de empresas de servicios externas, es decir, es realizada por terceros, indique en una escala de 1 a 5, en qué medida están subcontratadas las actividades siguientes, sabiendo que el 1 significa que no está subcontratada ninguna parte de la actividad y el 5 que la actividad está totalmente subcontratada a terceros.

	Muy bajo				Muy alto	**No tiene**
Recepción	1	2	3	4	5	
Limpieza de habitaciones	1	2	3	4	5	
Reservas	1	2	3	4	5	
Limpieza de zonas comunes y nobles	1	2	3	4	5	
Lavandería	1	2	3	4	5	
Tintorería	1	2	3	4	5	
Mantenimiento del hotel	1	2	3	4	5	
Limpieza y mantenimiento de piscinas	1	2	3	4	5	
Economato (compra de alimentos y bebidas)	1	2	3	4	5	
Cocina	1	2	3	4	5	
Restaurante	1	2	3	4	5	
Bares	1	2	3	4	5	
Animación	1	2	3	4	5	
Formación del personal	1	2	3	4	5	
Selección del personal	1	2	3	4	5	
Sistemas informáticos	1	2	3	4	5	
Actividad comercial	1	2	3	4	5	
Promoción y publicidad	1	2	3	4	5	
Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	1	2	3	4	5	
Seguridad y vigilancia	1	2	3	4	5	

37. ¿Existe en su empresa algún sistema de medición de la satisfacción de los clientes?

____ SÍ ____ NO

¿Cuáles? _____

SERVICIO	Más bajo de la competencia				Más alto de la competencia
Satisfacción de las exigencias de los clientes	1	2	3	4	5
Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	1	2	3	4	5
Reducción del riesgo del cliente	1	2	3	4	5
Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	1	2	3	4	5
Trato de amabilidad y respeto a los clientes	1	2	3	4	5
Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5

38. Numere del 1 al 8, en función de su importancia, los siguientes recursos y capacidades, en relación con la competitividad y éxito de su empresa:

	1 al 8
Recursos físicos (infraestructura, instalaciones y maquinarias)	
Recursos financieros (capacidad de generación de recursos propios y de endeudamiento)	
Recursos tecnológicos (procesos tecnológicos, experiencias)	
Reputación e imagen de la empresa	
Conocimiento, experiencia, adaptabilidad y lealtad de su personal	
Localización	
Importancia de pertenecer a una cadena hotelera	
Las decisiones de operaciones (organización de trabajo, programación de personal, gestión de compras, etc.)	

39. ¿Con qué grado de importancia Ud. prioriza en su empresa los siguientes problemas?

	Nada importante				Totalmente importante
Situación financiera de la empresa	1	2	3	4	5
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	1	2	3	4	5
Problemas de organización y dirección	1	2	3	4	5
Problemas técnicos	1	2	3	4	5
Problemas burocráticos con la Administración Pública	1	2	3	4	5
Problemas de mercado	1	2	3	4	5
Gestión de cobros y pagos	1	2	3	4	5
Problemas de localización	1	2	3	4	5
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	1	2	3	4	5
Problemas de innovación	1	2	3	4	5
Problemas de calidad	1	2	3	4	5
Elevados costos salariales	1	2	3	4	5

40. Respecto a la situación actual de su empresa, indique entre las opciones que mejor se ajusten a la realidad:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
La empresa se ha preocupado por desarrollar nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
La empresa se ha preocupado por realizar esfuerzo en innovación	1	2	3	4	5
La empresa se preocupado por realizar esfuerzos en lograr una reputación/imagen de la empresa	1	2	3	4	5
La empresa se ha preocupado por la preparación y formación de sus empleados	1	2	3	4	5
Los clientes están satisfechos con el precio del producto/servicio	1	2	3	4	5
La empresa realiza esfuerzos en actividades de marketing	1	2	3	4	5
Los atributos del producto/servicio satisfacen a los clientes	1	2	3	4	5
Han crecido las ventas de la empresa en los últimos dos años	1	2	3	4	5
El gerente/administrador está en constante formación y capacitación	1	2	3	4	5

41. Con respecto a los siguientes aspectos relacionados con los resultados de su hotel, indique en una escala de 1 a 5, en qué medida se alcanzan sus expectativas:

	Mucho menor de la esperado				Mucho mayor de lo esperado
Margen de beneficios	1	2	3	4	5
Rendimiento sobre activos	1	2	3	4	5
Rentabilidad del hotel	1	2	3	4	5
Porcentaje de ocupación	1	2	3	4	5
Ingresos extras por habitación	1	2	3	4	5
Número de productos/servicios nuevos	1	2	3	4	5
Satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
Estabilidad y crecimiento del empleo	1	2	3	4	5
Retribución y compensación de los empleados	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción en las relaciones con *touroperadores*	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	1	2	3	4	5
Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	1	2	3	4	5

42. ¿Cuáles considera usted, que son sus principales fortalezas en el área de operaciones?

_____
_____
_____
_____

43. ¿Cuáles son, a su juicio, sus principales debilidades?

_____
_____
_____
_____

UNA VEZ MÁS LE AGRADECEMOS SU COLABORACION E INTERÉS Y QUEDAMOS A SU DISPOSICION.

SI DESEA RECIBIR LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO, INDIQUE LA DIRECCIÓN A LA QUE DEBEN REMITIRSE:

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____

ATENCIÓN DE: _____

DIRECCIÓN: C/ _____ Nº/_____

LOCALIDAD: _____

PROVINCIA: _____ C.P. _____

ANEXO II: BASE DE DATOS DE CAMERDATA S. A. 681 – SERVICIO DE HOSPEDAJE EN HOTELES Y MOTELES –PYMES DE GALICIA

Nº	Nombre empresa	Dirección	C. P.	Municipio	Provincia	Forma Jurídica	Teléfono
1	HOTEL ZENIT CORUÑA C.B.	COMANDANTE FONTANES, 19	15003	A CORUÑA	A CORUÑA	Comunidad de Bienes	981218484
2	RUA VILLAR RESTAURACION S.L.	LG A AGRELA, S/N VIDUIDO	15895	A AGRELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981519858
3	MASARA ASTORIA S.L.	DO MEDIO, 1	15703	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981558883
4	COSTA ATLANTICA HOTELES S.L.	DO HORREO, 1	15702	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
5	N. BARROS GESTION HOTELERA S.L.	LG CASTRO, S/N	15578	NARON (SAN XULIAN)	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981386301
6	EXPLOTACIONES HOTELERAS ROTA S.L.	MENENDEZ Y PELAYO, 1 3	15005	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981121284
7	HOTEL BALNEARIO DE COMPOSTELA S.L.	PEDREGAL, 4 BERTAMIRANS	15220	BERTAMIRANS	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
8	HOTEL DE MATOGRANDE S.L.	AV LINARES RIVAS, 1 BJ	15005	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981139673
9	INVERSIONES FRIEIRA S.L.	AV LINARES RIVAS, 1 BJ ENT	15005	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981170001
10	CENTRO HOTELERO SARGA S.L.	AREAL, S/N	15621	CABANAS	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981431000
11	PORTO SADA S.L.	PS MARITIMO, S/N	15160	SADA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981545200
12	EXPANSION TELEMARK S.L.	ENRIQUE MARIÑAS ROMERO PERIODISTA, 36 12	15009	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981175490
13	GRUPO ROMAN ULLOA S.L.	DE SAN PEDRO DE MEZONZO, 28 A 2 A	15701	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981887580
14	HOTEL RIAZOR CORUÑA S.L.	AV PEDRO BARRIE DE LA MAZA, 29	15004	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981253400
15	CASA BARREIRO S.L.	LG CASTRELOS, 51	15689	CASTRELOS	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
16	CAAMAÑO Y ANIDO S.L.	AV SANTIAGO, S/N	15830	NEGREIRA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981885201
17	VIDALFERRS S.L.	LG PAZOS, S/N	15917	IRIA FLAVIA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981817359
18	POUSADAS DE COMPOSTELA S.L.	DA VIRXE DA CERCA, 27	15703	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981586638
19	SADA HOSTELERIA S.L.	PS MARITIMO, S/N	15160	SADA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981623611
20	GESTHEUMESA S.L.	AV CORUÑA, S/N	15600	PONTEDEUME	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981431956
21	RACEMA S.L.	DO HORREO, 106	15701	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981560505
22	HOSTAL SAN LORENZO S.L.	DE SAN LOURENZO, S/N 8 2	15705	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981592347
23	LOMBIÑA SIFA S.L.	LG COSTA, 74 XOBRE	15949	COSTA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
24	LORYGAR S.L.	DO HORREO, 33 ENT D	15701	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981522674
25	FERROL HOTELES S.L.	DOLORES, 67 1	15402	FERROL	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981351850
26	HOTEL CASTRO S.L.	LG FORMARIS, S/N SIONLLA	15884	FORMARIS	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981895809
27	TORRES Y GONZALEZ DIAZ S.L.	FEDERICO TAPIA, 7 1	15005	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
28	PEIZAS S.L.	LG A ESTOXA, S/N	15613	A ESTOXA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981459013
29	HOSTAL SAN LAZARO S.L.	BALI O, S/N 1	15703	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
30	BLANCOHOSTEL S.L.	ALVARO CUNQUEIRO, 1	15008	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Limitada	981290111
31	PORTO COBO S.L.	STA CRUZ LIANS, S/N	15173	OLEIROS	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
32	COMPOSTELANA DE ALOJAMIENTOS Y SERVICIOS S.A.	DO HORREO, 19	15702	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	
33	ANJOCA ANDALUCIA S.A.	MENENDEZ Y PELAYO, 1	15005	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	981121284
34	ESTRELA DE SANTIAGO S.A.	LG COM ACOGIDA - MONTE DO GOZO, S/N	15700	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	
35	HOTEL JARDIN S.A.	CR INAS, S/N	15173	OLEIROS	A CORUÑA	Sociedad Anónima	981610550
36	WAT GALICIA S.A.	PAZO DO RIO, 16 ICARO PERILLO	15172	PAZO DO RIO	A CORUÑA	Sociedad Anónima	
37	PROMOCIONES TURISTICAS JACOBEAS S.A.	LG SAN LAZARO, S/N	15700	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	
38	HOTEL RESIDENCIA PASTORIZA S.A.	LG GRELA MEICENDE, S/N	15008	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	981130250
39	BAÑOS VIEJOS DE CARBALLO S.A.	ESTRELA, 10	15100	CARBALLO	A CORUÑA	Sociedad Anónima	981757994
40	RAHID S.A.	DE MONTERO RIOS, 29	15701	SANTIAGO DE COMPOSTELA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	981553697
41	VILLASENIN S.A.	LG LAVACOLLA, 41	15820	A LAVACOLLA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	981888326
42	LA TOJA S.A.	CANTON PEQUEÑO, 1	15003	A CORUÑA	A CORUÑA	Sociedad Anónima	
43	PROMOTORA DE HOSTELERIA GALLEGA S.L.	LG CTRA ESTRADA - MONTOUTO - , 3 KM	15886	TEO	A CORUÑA	Sociedad Limitada	
44	GRUPO HOSTELERO CHAMOSO S.L.	LG SAN CRISTOVO, S/N CHAMOSO	27169	SAN CRISTOVO	LUGO	Sociedad Limitada	
45	CARRIS HOTELES S.L.	XOAN MONTES, 3 1 DE	27001	LUGO	LUGO	Sociedad Limitada	982252453
46	FONTE SACRA S.L.	BO RODAS, 630 CR	27100	A FONSAGRADA	LUGO	Sociedad Limitada	

		COMARCAL					
47	O. CABOZO DO ZACURRO S.L.	RIO AMALLO, 1	27700	RIBADEO	LUGO	Sociedad Limitada	982128517
48	CORUXO ROMA S.L.	CALVO SOTELO, 2	27600	SARRIA	LUGO	Sociedad Limitada	982533608
49	HOTEL TORRE DE NUÑEZ S.L.	LG CONTURIZ, S/N	27160	CONTURIZ	LUGO	Sociedad Limitada	982304040
50	HOSTAL PUENTE ROMANO S.L.	PS DO MALECON, S/N	27400	MONFORTE DE LEMOS	LUGO	Sociedad Limitada	982411167
51	HOTEL SANTIAGO S.L.	ESTRADA NOVA DE SANTIAGO, S/N KM. 3,4	27004	LUGO	LUGO	Sociedad Limitada	982010101
52	HERMANOS ARIAS EXPOSITO S.L.	CAMIÑO DE LIÑARES, 15	27003	LUGO	LUGO	Sociedad Limitada	982215918
53	CONSTRUCCIONES Y PROMOCIONES J. DIAZ FERNANDEZ S.L	XOAN MONTES, 1 2 IZ	27001	LUGO	LUGO	Sociedad Limitada	982284251
54	MANFRA RABADE S.L.	AV PORTUGAL, 107	27370	RABADE	LUGO	Sociedad Limitada	982390012
55	PONTE RIBEIRA S.L.	DO PEREGRINO, 29	27600	SARRIA	LUGO	Sociedad Limitada	982530005
56	HOTEL O. VAL DO NASEIRO S.L.	LG SAN PEDRO DE VIVEIRO, S/N	27866	SAN PEDRO DE VIVEIRO (SAN PEDRO)	LUGO	Sociedad Limitada	982598434
57	GRUPO VOAR S.L.	LG OS GARITOS, S/N	27713	OS GARITOS	LUGO	Sociedad Limitada	
58	RIVAS TOME S.L.	ED ANT CONFR PESC PORCILLAN, 1	27700	RIBADEO	LUGO	Sociedad Limitada	982131498
59	RESTAURANTE LOUZAO S.L.	BO AGUADOCE, 14 LG FARO	27850	VIVEIRO	LUGO	Sociedad Limitada	982560944
60	HOTEL JORGE I S.L.	ESTRADA VEGADEO, S/N PONTD CAMPIÑA	27192	LUGO	LUGO	Sociedad Limitada	982303255
61	HOTEL MENDEZ NUÑEZ S.L.	DA RAIÑA, 1	27001	LUGO	LUGO	Sociedad Limitada	982230711
62	PROMOTORA DE ALOJAMIENTOS LUCENSES S.A.	AV RAMON FERREIRO, 21	27002	LUGO	LUGO	Sociedad Anónima	982251788
63	GRAN BALNEARIO AGUAS MINERO MEDICINALES DE GUITIRI	LG LAGOSTELLE, S/N	27300	LAGOSTELLE (SAN XOAN)	LUGO	Sociedad Anónima	982370060
64	CEHOSGA INVERSIONES Y SERVICIOS S.L.	BEDOYA, 17	32004	OURENSE	OURENSE	Sociedad Limitada	988233875
65	HOTEL SAN CIBRAO S.L.	DON RICARDO MARTIN ESPERANZA, 12	32901	POLIGONO IND 'DAVID FERRER GARRIDO	OURENSE	Sociedad Limitada	988604140
66	HOTEL OS CARACOLES S.L.	LG A DERRASA, S/N	32792	A DERRASA	OURENSE	Sociedad Limitada	988380165
67	RUVA LUGO S.L.	A TELLEIRA - CORZOS, 4	32570	MASIDE	OURENSE	Sociedad Limitada	
68	COMPLEJO HOSTELERO PALADIUM S.L.	LG VALDEGODOS, S/N	32340	VALDEGODOS	OURENSE	Sociedad Limitada	988336801
69	CALDARIA TERMAL S.L.U.	AV PONTEVEDRA, 5 1	32005	OURENSE	OURENSE	Sociedad Limitada	988492400
70	CIMASOL S.L.	BEDOYA, 17	32004	OURENSE	OURENSE	Sociedad Limitada	988242095
71	IMPRHOTEL S.L.	RAMON PUGA, 56 BJ	32005	OURENSE	OURENSE	Sociedad Limitada	988252993
72	GALLEGO ASOCIADOS HOSTELEROS S.L.	CR NACIONAL 525 - ALBARELLOS, S/N	32619	MONTERREI	OURENSE	Sociedad Limitada	
73	HOTEL XINZO S.L.	DOUS DE MAIO, 31	32630	XINZO DE LIMIA	OURENSE	Sociedad Limitada	988461202
74	MOTELES GIL Y DE LA FUENTE S.L.	LG ESGUEBA, S/N MADARNAS	32534	ESGUEBA	OURENSE	Sociedad Limitada	
75	INVERSIONESE INFRAESTRUCTURAS A. GUDIÑA S.A.	LG MESON DE EROSA, S/N	32540	A GUDIÑA	OURENSE	Sociedad Anónima	988421309
76	CASA DE LINCORA S.A.	LG CUMIAL, S/N	32970	SEIXALBO	OURENSE	Sociedad Anónima	
77	HOTEL LISBOA C.B.	AV GRAN VIA, 1 BJ	36204	VIGO	PONTEVEDRA	Comunidad de Bienes	986417255
78	HOTEL GALICIA C.B.	COLON, 11	36201	VIGO	PONTEVEDRA	Comunidad de Bienes	986434022
79	HOTEL RESTAURANTE GLASGOW C.B.	LG SERRALLO, 9 VILLADESUSO	36309	O SERRALLO	PONTEVEDRA	Comunidad de Bienes	986361831
80	INVERSIONES COMODIN S.L.	LG BARBEITA, 3	36141	VILABOA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
81	EXPLOTACIONES HOTELERAS ENTRERRIAS SLU	LG MAJOR, 103	36990	NOALLA (SAN ESTEBAN P.)	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986745500
82	TALASO ATLANTICO H. S.L.	LG AS MARIÑAS, 2	36309	AS MARIÑAS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
83	ARYEREP S.L.	PABLO MORILLO, 6	36201	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986438922
84	RESTAURACION RIAS BAJAS S.L.	BENITO CORBAL, 32	36001	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986861865
85	INVERSIONES MAR 2000 S.L.	AV ATLANTIDA, 104	36208	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
86	BAHIA DE BAYONA HOTELES S.L.	LG SANTA MARTA, S/N	36308	SANTA MARTA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
87	CONSTRUCCIONES AIS S.L.	MAGALLANES, 7 4 A	36203	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986422761
88	HOTELERA PONTEVEDRESA S.L.	MARIA BERDIALES, 17 BJ	36203	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986441113
89	HOTEL RESIDENCIA IPANEMA S.L.	VAZQUEZ VARELA, 31	36204	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986493392
90	CIUDAD DE VIGO S.L.	CONCEPCION ARENAL, 4 BJ	36201	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986227820
91	SILVAN SERVICIOS TURISTICOS S.L.	LG AIOS, 75 NOALLA	36990	AIOS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986727932
92	GESTION HOTELERA NOROESTE S.L.	BO PADRIÑAN, 25 A	36969	PADRIÑAN	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986727878
93	HOTEL CARRIL S.L.	LUCENA, S/N	36613	O CARRIL	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986505311

94	HOTEL EUROPA CAMBADOS S.L.	OURENSE, 12	36630	CAMBADOS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986543725
95	BIENESTAR HOTELES Y RESORTS S.L.	LG ALD COMERC ILLA DA TOXA, 16 1 A	36980	O GROVE	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
96	JOSPER & RETAMAR S.L.	LG OUTEIRO - ADIGNA, 1	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986720778
97	QUINTA DO RAMO S.L.	LG RAMO, S/N FORCADELA	36730	RAMO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986622884
98	OCA HOTELS S.L.	LG AIOS, 4 NOALLA	36990	AIOS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986806701
99	HOTEL PLAYA O. TERRON S.L.	LG TERRON, 39	36629	O TERRON	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986561140
100	AMARO COTA S.L.	RIO LEREZ, 25 CAEYRA	36005	CAEIRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
101	UNION CORTIZO S.L.	BENITO CORBAL, 14 4 C	36001	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
102	PAMIFRAN S.L.	LG PAREDES, 1	36141	PAREDES	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986709253
103	GRUPO SANXENXO 2000 S.L.	PS PRAIA DE SILGAR, 9	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986691111
104	GESTVEDRA S.L.	ECHEGARAY, 43 1	36002	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986840100
105	OS DO POZO S.L.	CR NACIONAL O POZO, 120	36880	A CAÑIZA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
106	CATIVELOS S.L.	BO CANELAS, 12 PORTONOVO	36979	CANELAS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
107	SOLVIDA SANXENXO S.L.	BO PADRIÑAN, S/N	36969	PADRIÑAN	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
108	NELIDA CASTRO GRANJA S.L.	MATEMATICO RODRIGUEZ, 5	36500	LALIN	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986780363
109	PROMOCIONES TURISTICAS RIAS BAIXAS S.L.	PQ DENA ALTAMIRA, S/N	36968	MEAÑO (SAN JUAN P.)	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
110	NODE S.L.	INFANTERIA DE MARINA, 26 BALTAR	36979	BALTAR	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986723077
111	HOTEL NUEVO VICHONA S.L.	LG VICHONA, 5	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986723011
112	CASTRO Y TIZON S.L.	JUAN FUENTES ECHEVARRIA, 99	36650	CALDAS DE REIS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986540596
113	INVERSIONES MARAPA S.L.	LG NANIN, S/N	36966	NANIN	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986691601
114	CRUCEIRO DO MONTE S.L.	LG CRUCERO, 2 3	36713	CRUCERO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
115	ALSISOL S.L.	LG GANDARA (GUILLAREY), S/N	36720	A GANDARA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986600282
116	HOTELES Y SERVICIOS AROSA S.L.	LG CURRAS, S/N LG GODOS	36615	CURRAS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986512347
117	HOTEL VIRGEN DEL CAMINO S.L.	VIRGEN DEL CAMINO, 53	36001	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986855900
118	OS BAÑOS DA BREA S.L.	LG PARADELA, S/N MERZA	36580	PARADELA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
119	HOTEL NUEVO ASTUR S.L.	LG GONDAR, S/N VILLALONGA	36990	GONDAR (SANTO TOME A.)	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
120	TRES GLORIAS S.L.	LG PORTONOVO, S/N LG PAXARIÑAS	36970	PORTONOVO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
121	PEIRAO S.L.	LG RIAL PORTONOVO, S/N	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986691923
122	SAN MARCOS SALNES S.L.	LG SISAN, S/N	36636	SISAN (SAN CLEMENTE P.)	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986710158
123	HOTEL RESTAURANTE RUAS S.L.	FIGUEROA, 35	36002	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986846411
124	VILLAJUANITA S.L.	CASTELAO, 110	36980	O GROVE	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986733167
125	AIRIÑOS DO MAR S.L.	AV EUGENIO SEQUEIROS, 30	36940	CANGAS	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986304460
126	HOTEL MONTALVO S.L.	LG PORTONOVO - MONTALVO, S/N	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	
127	HOTEL ROTILIO S.L.	AV DO PORTO, S/N	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986724188
128	HOTEL COLON TUY S.L.	COLON, 11	36700	TUI	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986600223
129	MATIAS DE CABOE. HIJOS S.L.	DANIEL DE LA SOTA VALDECILLA, 7	36001	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986855100
130	INFFINIT HOTELES S.L.	MARQUES DE VALLADARES, 14 3 8	36201	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986432899
131	RAMYSAN RESTAURACION S.L.	DOCTOR CORBAL, 128	36207	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986278549
13	COMPLEJO JOSMIFRAN S.L.	AV PEINADOR, 120 D	36416	PUXEIROS	PONTEVED	Sociedad Limitada	986486373

2					RA		
133	BALNEARIO DE MONDARIZ S.A.	RAMON PEINADOR, S/N	36890	MONDARIZ-BALNEARIO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	
134	INVERLAZER S.A.	AV GRAN VIA, 13 1 1	36204	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986485753
135	PAZO DE MENDOZA S.A.	POLICARPO SANZ, 1 5 11	36202	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986355012
136	TEXCOCO S.A.	CAÑIZA, 41 COIA	36213	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986238898
137	INMOBILIARIA SAMIL S.A.	LG PLAYA SAMIL, S/N	36208	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	
138	LAS TRES LUCES HOTEL S.A.	CUBA, 19	36204	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986480250
139	RIBA Y DOMINGUEZ S.A.	LUIS TABOADA, 34	36201	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986436811
140	COIA HOTEL TUR S.A.	SANXENXO, 1 COIA	36209	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986209506
141	HOTEL AEROPUERTO S.A.	CR PUXEIROS A PEINADOR, S/N	36416	PUXEIROS	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	
142	MEXICO S.A.	VIA NORTE, 10	36204	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986269600
143	HOTEL BAHIA DE VIGO S.A.	CANOVAS DEL CASTILLO, 24 BJ	36202	VIGO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986226700
144	MOTEL VENUS S.A.	ALFONSO X EL SABIO, 11	36003	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986833068
145	RESIDENCIA CEMAR BALNEARIO S.A.	LG LAPEDROS CRA PUENTEAREAS, S/N	36890	MONDARIZ-BALNEARIO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986662377
146	HOTEL CARLOS I S.A.	LG LANDIN PADRI/AN, S/N	36960	SANXENXO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	
147	GACAMAR S.A.	LG ILLA DA TOXA, S/N	36991	ILLA DA TOXA	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986733748
148	HUMOGESI S.A.	AV VIGO, 3	36003	PONTEVEDRA	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986864411
149	PAZO O. RIAL S.A.	AV DE VILANOVA, 117 RIAL VILAXOA	36611	VILAXOAN	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986507011
150	RIERA BESADA S.L.	CANIDO, 199	36390	CANIDO	PONTEVEDRA	Sociedad Limitada	986490038
151	TORRES DE COMPOSTELA S.A.	AV MADRID, 21	36214	RAVISO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	
152	TURISMO DE VIGO S.A.	AV MADRID, S/N ESQ. VICENTE RISCO	36214	RAVISO	PONTEVEDRA	Sociedad Anónima	986480666

▪

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ANEXO III: CODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO

CODIFICACIÓN	VARIABLES/ITEMS	PREGUNTA
INORMACIÓN DE CAMARDATA		
PROV	Provincia	Inf. Camerdata
SOC	A la sociedad que pertenece	Inf. Camerdata
VOLNEG	Volumen de negocio	Inf. Camerdata
NEMP	Número de empleados	Inf. Camerdata
AÑOSACT	Años de actividad del hotel	Inf. Camerdata
BLOQUE I : DATOS GENERALES		
Años	¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?	P1
Cadena	¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?	P2
IMP1	Recepción	P3
IMP2	Limpieza de habitaciones	P3
IMP3	Reservas	P3
IMP4	Limpieza de zonas comunes y nobles	P3
IMP5	Lavandería	P3
IMP6	Tintorería	P3
IMP7	Mantenimiento del hotel	P3
IMP8	Limpieza y mantenimiento de piscinas	P3
IMP9	Economato (compra de alimentos y bebidas)	P3
IMP10	Cocina	P3
IMP11	Restaurante	P3
IMP12	Bares	P3
IMP13	Animación	P3
IMP14	Formación del personal	P3
IMP15	Selección del personal	P3
IMP16	Sistemas informáticos	P3
IMP17	Actividad comercial	P3
IMP18	Promoción y publicidad	P3
IMP19	Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	P3
IMP20	Seguridad y vigilancia	P3
SEXO	Sexo	P4
EDAD	Intervalo de edad	P4
CATEG	Su empresa es de categoría	P5
NEMPL	Número total de empleados	P6
EDADEMPL	Edad media de los empleados	P6
SUITES	Número de habitaciones Suites	P7
DOBLES	Número de habitaciones Dobles	P7
SIMPLES	Número de habitaciones Simples	P7
NTOTALC	Indique el número de camas	P8
NIFORM	¿Cuál es el nivel de formación del director general /gerente/propietario?	P9
MNETO11	¿Cuál fue el margen neto sobre ventas de su empresa en los dos últimos años 2011?	P10
MNETO10	¿Cuál fue el margen neto sobre ventas de su empresa en los dos últimos años 2010?	P10
VANUAL	Las ventas anuales de su empresa son:	P11
IMPACT	El importe de los activos de su empresa es:	P12
BLOQUE II : ENTORNO INTRA – EMPRESA DEL ÁREA DE OPERACIONES		
PLAN	¿Realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) en su empresa?	P13
PAÑO	¿Cuál es el horizonte de tiempo de dicho plan?	P13
DEPART	Indique los principales departamentos que existen en su empresa	P14
MKT1	Realiza estudios de mercado	P15
MKT2	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	P15
MKT3	Compite en los precios con otras empresas	P15
MKT4	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	P15
MKT5	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	P15
MKT6	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	P15
FINA1	Aplazamiento del pago a proveedores	P16
FINA2	Aumento del plazo en los pagos con pagarés	P16
FINA3	Financiamiento bancario a corto plazo	P16
FINA4	Financiamiento bancario a largo plazo	P16
FINA5	Recursos propios y aportación de los socios	P16
FINA6	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	P16
RRHH1	Reclutamiento y selección de personal	P17

RRHH2	Motivación a los empleados y valoración del rendimiento	P17
RRHH3	Formación /capacitación del personal	P17
RRHH4	Planes para el crecimiento y promoción del personal	P17
RRHH5	En la empresa se trabaja en equipo	P17
BLOQUE III : ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES		
CAP11	¿En qué grado ha utilizado la capacidad productiva de la empresa (habitaciones ocupadas), en los últimos años 2011?	P18
CAP10	¿En qué grado ha utilizado la capacidad productiva de la empresa (habitaciones ocupadas), en los últimos años 2010?	P18
AFIRM	A continuación se presentan tres afirmaciones. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica su empresa	P19
IMPD1	La localización de la empresa	P20
IMPD2	Imagen de la empresa	P20
IMPD3	Accesibilidad de los medios de transporte	P20
IMPD4	Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	P20
INSTEMP	¿Cómo considera las instalaciones de su empresa, con respecto a las de sus competidores fuertemente relacionados?	P21
PROC1	Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	P22
PROC2	Sistema de reservas en tiempo real	P22
PROC3	Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	P22
PROC4	Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	P22
TAPR1	Número de empleados suficiente para las operaciones	P23
TAPR2	Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	P23
TAPR3	Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	P23
TAPR4	Personal con experiencia en operaciones	P23
TAPR5	Preparación y formación del personal de operaciones	P23
TAPR6	Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	P23
TAPR7	Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	P23
TAPR8	Habilidad de servicio al cliente	P23
INVL1	Administración de compras y manejos de proveedores	P23
INVL2	Inventario de materia prima y consumibles	P23
INVL3	Gestión de las reservas de los clientes	P23
INVL4	El transportes de los clientes	P23
INVL5	Servicios complementarios a los clientes	P23
BLOQUE IV : COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES		
COSTP1	El costo y precio unitario de sus productos /servicios	P24
COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes	P24
COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	P24
COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	P24
COST1	Recepción	P25
COST2	Limpieza de habitaciones	P25
COST3	Reservas	P25
COST4	Limpieza de zonas comunes y nobles	P25
COST5	Lavandería	P25
COST6	Tintorería	P25
COST7	Mantenimiento del hotel	P25
COST8	Limpieza y mantenimiento de piscinas	P25
COST9	Economato (compra de alimentos y bebidas)	P25
COST10	Cocina	P25
COST11	Restaurante	P25
COST12	Bares	P25
COST13	Animación	P25
COST14	Formación del personal	P25
COST15	Selección del personal	P25
COST16	Sistemas informáticos	P25
COST17	Actividad comercial	P25
COST18	Promoción y publicidad	P25
COST19	Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	P25
COST20	Seguridad y vigilancia	P25
PROM11	Indique el número promedio de habitaciones vendidas al mes en el año 2011	P26
PROM10	Indique el número promedio de habitaciones vendidas al mes en el año 2010	P26
PMEN11	Indique el promedio mensual de personas destinados a la atención, año 2011	P26
PMEN10	Indique el promedio mensual de personas destinados a la atención, año 2010	P26
CTOT11	Promedio del coste total mensual, año 2011	P26
CTOT10	Promedio del coste total mensual, año 2010	P26
CAL1	¿Tiene su empresa alguna certificación de calidad?	P27

CAL2	¿Tiene algún sistema de seguimiento de errores/reclamaciones?	P27
CALI1	La calidad de sus productos / servicios	P28
CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	P28
CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	P28
CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	P28
SCALI1	Recepción	P29
SCALI2	Limpieza de habitaciones	P29
SCALI3	Reservas	P29
SCALI4	Limpieza de zonas comunes y nobles	P29
SCALI5	Lavandería	P29
SCALI6	Tintorería	P29
SCALI7	Mantenimiento del hotel	P29
SCALI8	Limpieza y mantenimiento de piscinas	P29
SCALI9	Economato (compra de alimentos y bebidas)	P29
SCALI10	Cocina	P29
SCALI11	Restaurante	P29
SCALI12	Bares	P29
SCALI13	Animación	P29
SCALI14	Formación del personal	P29
SCALI15	Selección del personal	P29
SCALI16	Sistemas informáticos	P29
SCALI17	Actividad comercial	P29
SCALI18	Promoción y publicidad	P29
SCALI19	Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	P29
SCALI20	Seguridad y vigilancia	P29
RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas	P30
RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas	P30
RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	P30
RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	P30
RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	P30
RESE6	Coste (para el cliente) de la anulación de reservas	P30
PWEB	Su página Web, ¿Dispone de sistema para reservas online?	P31
MAL	¿Recibe pedidos de algún sistema de reserva por internet?	P32
PORHABI	De las habitaciones vendidas del último año, qué porcentaje han sido reservas por:	P33
FLEX1	Distingue en su empresa la temporada alta y temporada baja	P34
FLEX2	Cambia el personal en temporada alta y temporada baja	P34
FLEX3	Se cierra en la temporada baja	P34
FLEX4	En temporada alta tiene algún acuerdo con otras empresas	P34
FLEX5	Es capaz de adaptarse a demandas muy grandes de servicio	P34
FLEX6	Es capaz de adatarse a momentos de escasa demanda de servicio	P34
APECU1	Recepción	P35
APECU2	Limpieza de habitaciones	P35
APECU3	Reservas	P35
APECU4	Limpieza de zonas comunes y nobles	P35
APECU5	Lavandería	P35
APECU6	Tintorería	P35
APECU7	Mantenimiento del hotel	P35
APECU8	Limpieza y mantenimiento de piscinas	P35
APECU9	Economato (compra de alimentos y bebidas)	P35
APECU10	Cocina	P35
APECU11	Restaurante	P35
APECU12	Bares	P35
APECU13	Animación	P35
APECU14	Formación del personal	P35
APECU15	Selección del personal	P35
APECU16	Sistemas informáticos	P35
APECU17	Actividad comercial	P35
APECU18	Promoción y publicidad	P35
APECU19	Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	P35
APECU20	Seguridad y vigilancia	P35
SCONT1	Recepción	P36
SCONT2	Limpieza de habitaciones	P36
SCONT3	Reservas	P36
SCONT4	Limpieza de zonas comunes y nobles	P36
SCONT5	Lavandería	P36
SCONT6	Tintorería	P36

SCONT7	Mantenimiento del hotel	P36
SCONT8	Limpieza y mantenimiento de piscinas	P36
SCONT9	Economato (compra de alimentos y bebidas)	P36
SCONT10	Cocina	P36
SCONT11	Restaurante	P36
SCONT12	Bares	P36
SCONT13	Animación	P36
SCONT14	Formación del personal	P36
SCONT15	Selección del personal	P36
SCONT16	Sistemas informáticos	P36
SCONT17	Actividad comercial	P36
SCONT18	Promoción y publicidad	P36
SCONT19	Administración y contabilidad (contabilidad, nóminas, etc.)	P36
SCONT20	Seguridad y vigilancia	P36
SISTMED	¿Existe en su empresa algún sistema de medición de la satisfacción de los clientes?	P37
SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes	P37
SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	P37
SERV3	Reducción del riesgo del cliente	P37
SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	P37
SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes	P37
SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente	P37
RRCAP1	Recursos físicos (infraestructura, instalaciones y maquinarias)	P38
RRCAP2	Recursos financieros (capacidad de generación de recursos propios y de endeudamiento)	P38
RRCAP3	Recursos tecnológicos (procesos tecnológicos, experiencias)	P38
RRCAP4	Reputación e imagen de la empresa	P38
RRCAP5	Conocimiento, experiencia, adaptabilidad y lealtad de su personal	P38
RRCAP6	Localización	P38
RRCAP7	Importancia de pertenecer a una cadena hotelera	P38
RRCAP8	Las decisiones de operaciones (organización de trabajo, programación de personal, gestión de compras, etc.)	P38
PROB1	Situación financiera de la empresa	P39
PROB2	Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	P39
PROB3	Problemas de organización y dirección	P39
PROB4	Problemas técnicos	P39
PROB5	Problemas burocráticos con la Administración Pública	P39
PROB6	Problemas de mercado	P39
PROB7	Gestión de cobros y pagos	P39
PROB8	Problemas de localización	P39
PROB9	Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	P39
PROB10	Problemas de innovación	P39
PROB11	Problemas de calidad	P39
PROB12	Elevados costos salariales	P39
SACTU1	La empresa se ha preocupado por desarrollar nuevos productos/servicios	P40
SACTU2	La empresa se ha preocupado por realizar esfuerzo en innovación	P40
SACTU3	La empresa se preocupado por realizar esfuerzos en lograr una reputación/imagen de la empresa	P40
SACTU4	La empresa se ha preocupado por la preparación y formación de sus empleados	P40
SACTU5	Los clientes están satisfechos con el precio del producto/servicio	P40
SACTU6	La empresa realiza esfuerzos en actividades de marketing	P40
SACTU7	Los atributos del producto/servicio satisfacen a los clientes	P40
SACTU8	Han crecido las ventas de la empresa en los últimos dos años	P40
SACTU9	El gerente/administrador está en constante formación y capacitación	P40
RESUL1	Margen de beneficios	P41
RESUL2	Rendimiento sobre activos	P41
RESUL3	Rentabilidad del hotel	P41
RESUL4	Porcentaje de ocupación	P41
RESUL5	Ingresos extras por habitación	P41
RESUL6	Número de productos/servicios nuevos	P41
RESUL7	Satisfacción de los empleados	P41
RESUL8	Estabilidad y crecimiento del empleo	P41
RESUL9	Retribución y compensación de los empleados	P41
RESUL10	Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	P41
RESUL11	Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	P41
RESUL12	Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	P41
RESUL13	Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	P41

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXO IV: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

Años de actividad del hotel

Estadísticos

Años de actividad del hotel

N	Válidos	90
	Perdidos	0
Media		18,92
Mediana		18,00
Moda		10[a]
Desv. típ.		12,934
Varianza		167,286
Rango		106
Asimetría		4,020
Error típ. de asimetría		0,254
Curtosis		26,049
Error típ. de curtosis		0,503
Mínimo		3
Máximo		109
Percentiles	25	11,00
	50	18,00
	75	23,00

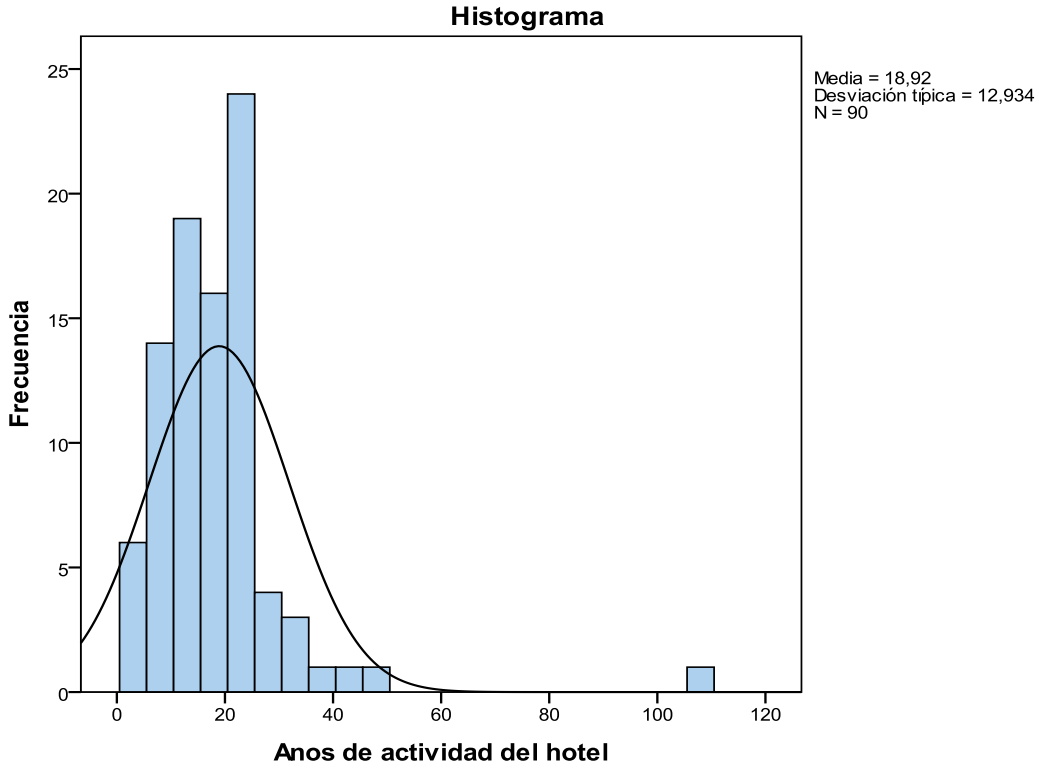


Tabla de frecuencias

Provincia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A CORUÑA	25	27,8	27,8	27,8
	LUGO	9	10,0	10,0	37,8
	OURENSE	9	10,0	10,0	47,8
	PONTEVEDRA	47	52,2	52,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Volumen de negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - hasta	3	3,3	3,3	3,3
	2 - de 3	10	11,1	11,1	14,4
	3 - de 6	53	58,9	58,9	73,3
	4 - de 1	13	14,4	14,4	87,8
	5 - de 3	6	6,7	6,7	94,4
	6 - de 6	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Número de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3 - de 11 a 25	64	71,1	71,1	71,1
	4 - de 26 a 50	16	17,8	17,8	88,9
	5 - de 51 a 100	6	6,7	6,7	95,6
	6 - de 101 a 250	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Tipo de sociedad mercantil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	01 Sociedad Anónima	21	23,3	23,3	23,3
	02 Sociedad Limitada	65	72,2	72,2	95,6
	05 Comunidad de Bienes	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	26,7	26,7	26,7
	NO	66	73,3	73,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

¿Cuál fue el margen neto sobre ventas de su empresa en los dos últimos años 2011?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 0%	2	2,2	2,2	2,2
	De 0 a 5%	28	31,1	31,1	33,3
	De 5 a 10%	35	38,9	38,9	72,2
	De 10 a 15%	15	16,7	16,7	88,9
	Más de 15%	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

El importe de los activos de su empresa es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor que: 1 000.000	27	30,0	30,0	30,0
	De 1 000.000 a 2 850.000	40	44,4	44,4	74,4
	Mayor que: 2 850.000	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Categorial de número de estrellas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De una estrella	7	7,8	7,8	7,8
	De dos estrellas	17	18,9	18,9	26,7
	De tres estrellas	32	35,6	35,6	62,2
	De cuatro estrellas	28	31,1	31,1	93,3
	De cinco estrellas	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Número de habitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tamaño pequeño (< 100 habitaciones)	50	55,6	55,6	55,6
	Tamaño intermedio (>=100 habitaciones)	40	44,4	44,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Relación entre las variables descriptivas (provincia y forma jurídica) y la antigüedad

Tabla de contingencia Provincia * AÑOS DE ACTIVIDAD

% dentro de Provincia

		AÑOS DE ACTIVIDAD		Total
		Pymes (menores de 18 años)	Más de 18 años	
Provincia	A CORUÑA	56,0%	44,0%	100,0%
	LUGO	33,3%	66,7%	100,0%
	OURENSE	44,4%	55,6%	100,0%
	PONTEVED	53,2%	46,8%	100,0%
Total		51,1%	48,9%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,619[a]	3	,655
Razón de verosimilitudes	1,639	3	,651
N de casos válidos	90		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,40.

Tabla de contingencia A la sociedad que pertenece * AÑOS DE ACTIVIDAD

% dentro de A la sociedad que pertenece

		AÑOS DE ACTIVIDAD		Total
		Pymes (menores de 18 años)	Más de 18 años	
A la sociedad que pertenece	01 Sociedad Anónima	38,1%	61,9%	100,0%
	02 Sociedad Limitada	53,8%	46,2%	100,0%
	05 Comunidad de Bienes	75,0%	25,0%	100,0%
Total		51,1%	48,9%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,532[a]	2	,282
Razón de verosimilitudes	2,589	2	,274
N de casos válidos	90		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,96.

Relación entre las variables descriptivas (antigüedad, categoría, tamaño y número de habitaciones) y la pertenencia o no a una Cadena hotelera

Tabla de contingencia AÑOS DE ACTIVIDAD * ¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?

% dentro de AÑOS DE ACTIVIDAD

		¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?		Total
		SI	NO	
AÑOS DE ACTIVIDAD	Pymes (menores de 18 años)	34,8%	65,2%	100,0%
	Más de 18 años	18,2%	81,8%	100,0%
Total		26,7%	73,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,169[a]	1	,075		
Corrección por continuidad[b]	2,377	1	,123		
Razón de verosimilitudes	3,220	1	,073		
Estadístico exacto de Fisher				,097	,061
Asociación lineal por lineal	3,134	1	,077		
N de casos válidos	90				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,73.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Tabla de contingencia Su empresa es de categoría * ¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?

% dentro de Su empresa es de categoría

		¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?		Total
		SI	NO	
Su empresa es de categoría	De una estrella	33,3%	66,7%	100,0%
	De dos estrellas	10,5%	89,5%	100,0%
	De tres estrellas	12,9%	87,1%	100,0%
	De cuatro estrellas	45,5%	54,5%	100,0%
	De cinco estrellas	50,0%	50,0%	100,0%
Total		26,7%	73,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,672[a]	4	,013
Razón de verosimilitudes	12,917	4	,012
Asociación lineal por lineal	7,551	1	,006
N de casos válidos	90		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,80.

Tabla de contingencia NÚMERO DE EMPLEADOS * ¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?

% dentro de NÚMERO DE EMPLEADOS

		¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?		Total
		SI	NO	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	22,5%	77,5%	100,0%
	Mediana (más de 50 empleados)	60,0%	40,0%	100,0%
Total		26,7%	73,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,392[a]	1	,011		
Corrección por continuidad[b]	4,618	1	,032		
Razón de verosimilitudes	5,618	1	,018		
Estadístico exacto de Fisher				,020	,020
Asociación lineal por lineal	6,321	1	,012		
N de casos válidos	90				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,67.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Tabla de contingencia NÚMERO DE HABITACIONES * ¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?

% dentro de NÚMERO DE HABITACIONES

		¿Su empresa forma parte de algún tipo de cadena o grupo?		Total
		SI	NO	
NÚMERO DE HABITACIONES	Tamaño pequeño (menos de 100 habitaciones)	8,0%	92,0%	100,0%
	Tamaño intermedio (100 o más habitaciones)	50,0%	50,0%	100,0%
Total		26,7%	73,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,045[a]	1	,000		
Corrección por continuidad[b]	17,955	1	,000		
Razón de verosimilitudes	21,056	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	19,823	1	,000		
N de casos válidos	90				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,67.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Características demográficas de los profesionales encuestados

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	19	21,1	21,1	21,1
	Hombre	71	78,9	78,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Intervalo de edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 40 años	29	32,2	32,2	32,2
	40 a 55 años	40	44,4	44,4	76,7
	Más de 55 años	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Edad del gerente según: provincia, tamaño y, antigüedad de las Pymes del sector hotelero

Tabla de contingencia

% dentro de Provincia

		Intervalo de edad			Total
		Menos de 40 años	40 a 55 años	Más de 55 años	
Provincia	A CORUÑA	36,0%	48,0%	16,0%	100,0%
	LUGO	22,2%	77,8%	0,0%	100,0%
	OURENSE	22,2%	44,4%	33,3%	100,0%
	PONTEVED	34,0%	36,2%	29,8%	100,0%
Total		32,2%	44,4%	23,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,664[a]	6	,264
Razón de verosimilitudes	9,418	6	,151
N de casos válidos	90		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,10.

Tabla de contingencia

% dentro de NÚMERO DE EMPLEADOS

		Intervalo de edad			Total
		Menos de 40 años	40 a 55 años	Más de 55 años	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	31,3%	46,3%	22,5%	100,0%
	Mediana (más de 50 empleados)	40,0%	30,0%	30,0%	100,0%
Total		32,2%	44,4%	23,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,954[a]	2	,621
Razón de verosimilitudes	,985	2	,611
Asociación lineal por lineal	,003	1	,960
N de casos válidos	90		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,33.

Tabla de contingencia

% dentro de AÑOS DE ACTIVIDAD

		Intervalo de edad			Total
		Menos de 40 años	40 a 55 años	Más de 55 años	
AÑOS DE ACTIVIDAD	Pymes (menores de 18 años)	43,5%	39,1%	17,4%	100,0%
	Más de 18 años	20,5%	50,0%	29,5%	100,0%
Total		32,2%	44,4%	23,3%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,721[a]	2	,057
Razón de verosimilitudes	5,837	2	,054
Asociación lineal por lineal	5,025	1	,025
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10,27.

Estudios del gerente y/o directivos de las Pymes del sector hotelero

¿Cuál es el nivel de formación del director general /gerente/propietario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estudios primarios/secundarios	5	5,6	5,6	5,6
	Bachiller/formación profesional	12	13,3	13,3	18,9
	Estudios universitarios de grado medio	28	31,1	31,1	50,0
	Estudios universitarios de grado superior	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Estudios del gerente según: provincia, tamaño y, antigüedad de las Pymes del sector hotelero

Tabla de contingencia

% dentro de Provincia

		FORMACIÓN DE GERENTE		Total
		No Universitario	Universitario	
Provincia	A CORUÑA	24,0%	76,0%	100,0%
	LUGO	44,4%	55,6%	100,0%
	OURENSE	22,2%	77,8%	100,0%
	PONTEVED	10,6%	89,4%	100,0%
Total		18,9%	81,1%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,416[a]	3	,093
Razón de verosimilitudes	5,920	3	,116
N de casos válidos	90		

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,70.

Tabla de contingencia

% dentro de NÚMERO DE EMPLEADOS

		FORMACIÓN DE GERENTE		Total
		No Universitario	Universitario	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	21,3%	78,8%	100,0%
	Mediana (más de 50 empleados)		100,0%	100,0%
Total		18,9%	81,1%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,620[a]	1	,106		
Corrección por continuidad[b]	1,416	1	,234		
Razón de verosimilitudes	4,469	1	,035		
Estadístico exacto de Fisher				,198	,109
Asociación lineal por lineal	2,591	1	,107		
N de casos válidos	90				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,89.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Tabla de contingencia

% dentro de AÑOS DE ACTIVIDAD

		FORMACIÓN DE GERENTE		Total
		No Universitario	Universitario	
AÑOS DE ACTIVIDAD	Pymes (menores de 18 años)	13,0%	87,0%	100,0%
	Más de 18 años	25,0%	75,0%	100,0%
Total		18,9%	81,1%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,098[a]	1	,147		
Corrección por continuidad[b]	1,391	1	,238		
Razón de verosimilitudes	2,120	1	,145		
Estadístico exacto de Fisher				,183	,119
Asociación lineal por lineal	2,075	1	,150		
N de casos válidos	90				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,31.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Media de los empleados en las Pymes del sector hotelero

Estadísticos

		Fijos/estable empleados	Empleados temporales
N	Válidos	90	90
	Perdidos	0	0
Media		21,81	7,22
Mediana		13,00	5,00
Desv. típ.		26,207	6,854
Percentiles	25	10,00	3,75
	50	13,00	5,00
	75	22,00	9,25

EDAD DE LOS EMPLEADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 34 años	11	12,2	12,2	12,2
	De 35 a 40 años	52	57,8	57,8	70,0
	Más de 41 años	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Número de empleados de las Pymes del sector hotelero según fijos y temporales

NÚMERO DE EMPLEADOS FIJOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 11 empleados	30	33,3	33,3	33,3
	De 12 a 24 empleados	40	44,4	44,4	77,8
	Más de 25 empleados	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

NÚMERO DE EMPLEADOS TEMPORALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 4 empleados	44	48,9	48,9	48,9
	De 5 a 10 empleados	30	33,3	33,3	82,2
	Más de 11 empleados	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Número de promedio empleados de las Pymes del sector hotelero según sexo

Estadísticos

		Edad de hombres	Edad de mujeres
N	Válidos	90	90
	Perdidos	0	0
Media		13,27	15,51
Mediana		8,00	11,00
Desv. típ.		19,569	13,659
Varianza		382,939	186,567
Mínimo		2	4
Máximo		150	70
Percentiles	25	5,00	8,00

	50	8,00	11,00
	75	13,25	17,25

NÚMERO DE EMPLEADOS HOMBRES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 8 empleados	51	56,7	56,7	56,7
	De 9 a 15 empleados	24	26,7	26,7	83,3
	Más de 16 empleados	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

NÚMERO DE EMPLEADOS MUJERES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 8 empleados	26	28,9	28,9	28,9
	De 9 a 15 empleados	37	41,1	41,1	70,0
	Más de 16 empleados	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Porcentaje medio de empleados según: provincia, tamaño y, antigüedad de las Pymes del sector hotelero

Tabla de contingencia

% dentro de Provincia

		EDAD DE LOS EMPLEADOS			Total
		Menos de 34 años	De 35 a 40 años	Más de 41 años	
Provincia	A CORUÑA	12,0%	56,0%	32,0%	100,0%
	LUGO	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	OURENSE		55,6%	44,4%	100,0%
	PONTEVED	14,9%	59,6%	25,5%	100,0%
Total		12,2%	57,8%	30,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,445[a]	6	,875
Razón de verosimilitudes	3,461	6	,749
N de casos válidos	90		

a. 5 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,10.

Tabla de contingencia

% dentro de NÚMERO DE EMPLEADOS

		EDAD DE LOS EMPLEADOS			Total
		Menos de 34 años	De 35 a 40 años	Más de 41 años	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	13,8%	60,0%	26,3%	100,0%
	Mediana (más de 50 empleados)		40,0%	60,0%	100,0%
Total		12,2%	57,8%	30,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,365[a]	2	,068
Razón de verosimilitudes	5,982	2	,050
Asociación lineal por lineal	5,077	1	,024
N de casos válidos	90		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,22.

Tabla de contingencia

% dentro de AÑOS DE ACTIVIDAD

		EDAD DE LOS EMPLEADOS			Total
		Menos de 34 años	De 35 a 40 años	Más de 41 años	
AÑOS DE ACTIVIDAD	Pymes (menores de 18 años)	10,9%	67,4%	21,7%	100,0%
	Más de 18 años	13,6%	47,7%	38,6%	100,0%
Total		12,2%	57,8%	30,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,786[a]	2	,151
Razón de verosimilitudes	3,817	2	,148
Asociación lineal por lineal	1,137	1	,286
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,38.

Planeamiento estratégico formal

¿Realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	39	43,3	43,3	43,3
	Sí	51	56,7	56,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

¿Cuál es el horizonte de tiempo de dicho plan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	15	16,7	28,8	28,8
	1 año	37	41,1	71,2	100,0
	Total	52	57,8	100,0	
Perdidos	Sistema	38	42,2		
Total		90	100,0		

Planeamiento estratégico formal según: provincia, tamaño y, antigüedad

Tabla de contingencia

% dentro de Provincia

		¿Realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) en su empresa?		Total
		No	Sí	
Provincia	A CORUÑA	44,0%	56,0%	100,0%
	LUGO	22,2%	77,8%	100,0%
	OURENSE	66,7%	33,3%	100,0%
	PONTEVED	42,6%	57,4%	100,0%
Total		43,3%	56,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,645[a]	3	,302
Razón de verosimilitudes	3,764	3	,288
N de casos válidos	90		

a. 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,90.

Tabla de contingencia

% dentro de NÚMERO DE EMPLEADOS

		¿Realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) en su empresa?		Total
		No	Sí	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	46,3%	53,8%	100,0%
	Mediana (más de 50 empleados)	20,0%	80,0%	100,0%
Total		43,3%	56,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,494[a]	1	,114		
Corrección por continuidad[b]	1,540	1	,215		
Razón de verosimilitudes	2,701	1	,100		
Estadístico exacto de Fisher				,177	,105
Asociación lineal por lineal	2,467	1	,116		
N de casos válidos	90				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,33.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Tabla de contingencia

% dentro de AÑOS DE ACTIVIDAD

		¿Realiza habitualmente planeamiento estratégico formal (escrito) en su empresa?		Total
		No	Sí	
AÑOS DE ACTIVIDAD	Pymes (menores de 18 años)	39,1%	60,9%	100,0%
	Más de 18 años	47,7%	52,3%	100,0%
Total		43,3%	56,7%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,677[a]	1	,411		
Corrección por continuidad[b]	,372	1	,542		
Razón de verosimilitudes	,678	1	,410		
Estadístico exacto de Fisher				,524	,271
Asociación lineal por lineal	,669	1	,413		
N de casos válidos	90				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19,07.
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Principales departamentos en las Pymes del sector hotelero

Departamento de alojamiento (reservas, recepción, consejería, pisos, y negocios)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	90	100,0	100,0	100,0

Departamento de alimentos y bebidas - food %beverage (economato y bodega, cocina, restaurantes, bares, servicios de habitaciones, y banquetes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	45	50,0	50,0	50,0
	Sí	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Departamento comercial (ventas, y relaciones púbicas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	78	86,7	86,7	86,7
	Sí	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Departamento financiero (administración, y de contabilidad)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	45	50,0	50,0	50,0
	Sí	45	50,0	50,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Departamento de recursos humanos (formación y personal)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	88	97,8	97,8	97,8
	Sí	2	2,2	2,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Departamento de mantenimiento y servicios generales (seguridad, mantenimiento, y servicios generales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	74	82,2	82,2	82,2
	Sí	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Realizan el plan de departamento1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	67	74,4	74,4	74,4
	Sí	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Realizan el plan de departamento2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	69	76,7	76,7	76,7
	Sí	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Realizan el plan de departamento3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	79	87,8	87,8	87,8
	Sí	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Realizan el plan de departamento4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	67	74,4	74,4	74,4
	Sí	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Realizan el plan de departamento5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	89	98,9	98,9	98,9
	Sí	1	1,1	1,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Realizan el plan de departamento6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	80	88,9	88,9	88,9
	Sí	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Horizonte de tiempo en el departamento1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	6	6,7	6,7	6,7
	1 año	13	14,4	14,4	21,1
	No tiene	71	78,9	78,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Horizonte de tiempo en el departamento2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	3	3,3	3,3	3,3
	1 año	12	13,3	13,3	16,7
	No tiene	75	83,3	83,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Horizonte de tiempo en el departamento3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	5	5,6	5,6	5,6
	1 año	4	4,4	4,4	10,0
	No tiene	81	90,0	90,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Horizonte de tiempo en el departamento4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	2	2,2	2,2	2,2
	1 año	9	10,0	10,0	12,2
	No tiene	79	87,8	87,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Horizonte de tiempo en el departamento5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	1	1,1	1,1	1,1
	No tiene	89	98,9	98,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Horizonte de tiempo en el departamento6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Más de 1 año	4	4,4	4,4	4,4
	1 año	5	5,6	5,6	10,0
	No tiene	81	90,0	90,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Resultado de las puntuaciones de Acciones de marketing y comercialización

Estadísticos

		Realiza estudios de mercado	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	Compite en los precios con otras empresas	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector
N	Válidos	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,22	4,33	4,09	3,39	3,58	3,22
Mediana		3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00
Moda		4	5	4	3	4	3
Desv. típ.		1,178	,687	,882	1,013	1,027	1,225
Varianza		1,388	,472	,779	1,027	1,056	1,501

Mínimo	1	3	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Estadísticos

NÚMERO DE EMPLEADOS			Realiza estudios de mercado	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	Compite en los precios con otras empresas	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector
Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	N	Válidos	80	80	80	80	80	80
		Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media		3,20	4,36	4,13	3,38	3,58	3,15
	Mediana		3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00
	Desv. típ.		1,152	,680	,891	1,023	1,016	1,213
	Varianza		1,327	,462	,794	1,047	1,032	1,471
	Mínimo		1	3	1	1	1	1
	Máximo		5	5	5	5	5	5
Mediana (más de 50 empleados)	N	Válidos	10	10	10	10	10	10
		Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media		3,40	4,10	3,80	3,50	3,60	3,80
	Mediana		3,50	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
	Desv. típ.		1,430	,738	,789	,972	1,174	1,229
	Varianza		2,044	,544	,622	,944	1,378	1,511
	Mínimo		1	3	3	2	1	1
	Máximo		5	5	5	5	5	5

Resultado de las puntuaciones de fuente de uso de financiamiento

Estadísticos

		Aplazamiento del pago a proveedores	Aumento del plazo en los pagos con pagarés	Financiamiento bancario a corto plazo	Financiamiento bancario a largo plazo	Recursos propios y aportación de los socios	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
N	Válidos	90	90	90	90	90	90
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		2,51	2,32	2,44	2,83	2,81	3,18
Mediana		3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Moda		1	1	3	3	4	5
Desv. típ.		1,300	1,279	1,181	1,238	1,226	1,411
Varianza		1,691	1,637	1,396	1,534	1,503	1,991
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5

Estadísticos

NÚMERO DE EMPLEADOS			Aplazamiento del pago a proveedores	Aumento del plazo en los pagos con pagarés	Financiamiento bancario a corto plazo	Financiamiento bancario a largo plazo	Recursos propios y aportación de los socios	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
Pequeña (entre 10 y 50 empleados)	N	Válidos	80	80	80	80	80	80
		Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media		2,46	2,20	2,38	2,78	2,85	3,24
	Mediana		3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	Moda		1	1	3	3	4	4[a]
	Desv. típ.		1,282	1,184	1,140	1,242	1,223	1,398
	Varianza		1,644	1,403	1,301	1,544	1,496	1,956
	Mínimo		1	1	1	1	1	1
	Máximo		5	5	5	5	5	5
Mediana (más de 50 empleados)	N	Válidos	10	10	10	10	10	10
		Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media		2,90	3,30	3,00	3,30	2,50	2,70
	Mediana		3,00	4,00	3,50	3,50	2,50	2,00
	Moda		3	4[a]	4	4	1[a]	2
	Desv. típ.		1,449	1,636	1,414	1,160	1,269	1,494

	Varianza	2,100	2,678	2,000	1,344	1,611	2,233
	Mínimo	1	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	4	5

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Porcentaje de Pymes que realizan las siguientes actividades de la gestión de recursos humanos

Reclutamiento y selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	20	22,2	22,2	22,2
	SI	70	77,8	77,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Motivación a los empleados y valoración del rendimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	24	26,7	26,7	26,7
	SI	66	73,3	73,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Formación /capacitación del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	24	26,7	26,7	26,7
	SI	66	73,3	73,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Planes para el crecimiento y promoción del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	47	52,2	52,2	52,2
	SI	43	47,8	47,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

En la empresa se trabaja en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	3,3	3,3	3,3
	SI	87	96,7	96,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

En la empresa se trabaja en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	3,3	3,3	3,3
	SI	87	96,7	96,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXO V: ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESCALAS

Análisis de fiabilidad: CUESTIONARIO

1. Entorno intra-empresa del área de operaciones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,689	17

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Realiza estudios de mercado	38,40	40,849	,377	,664
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	37,29	43,376	,450	,664
Compite en los precios con otras empresas	37,53	43,690	,296	,675
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	38,23	42,630	,322	,671
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	38,04	40,942	,451	,656
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	38,40	38,265	,538	,639
Aplazamiento del pago a proveedores	39,11	45,943	,016	,715
Aumento del plazo en los pagos con pagarés	39,30	42,527	,225	,686
Financiamiento bancario a corto plazo	39,18	39,451	,477	,649
Financiamiento bancario a largo plazo	38,79	42,079	,268	,679
Recursos propios y aportación de los socios	38,81	45,458	,058	,707
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	38,44	38,564	,420	,656
Reclutamiento y selección de personal	40,84	46,492	,220	,685
Motivación a los empleados y valoración del rendimiento	40,89	45,875	,307	,680
Formación /capacitación del personal	40,89	46,504	,201	,685
Planes para el crecimiento y promoción del personal	41,14	45,923	,257	,682
En la empresa se trabaja en equipo	40,66	47,105	,317	,686

1.1. Acciones de marketing y comercialización

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Realiza estudios de mercado	18,61	10,577	,422	,679
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	17,50	12,680	,418	,683
Compite en los precios con otras empresas	17,74	11,855	,422	,676
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	18,44	11,328	,417	,677
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	18,26	10,350	,573	,626
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	18,61	10,218	,444	,672

1.2. Fuentes de uso de financiamiento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,502	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Aplazamiento del pago a proveedores	13,59	12,537	,276	,446
Aumento del plazo en los pagos con pagarés	13,78	11,838	,374	,393
Financiamiento bancario a corto plazo	13,66	12,116	,396	,388
Financiamiento bancario a largo plazo	13,27	12,804	,274	,448
Recursos propios y aportación de los socios	13,29	13,961	,142	,512
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	12,92	13,556	,117	,534

1.3. Proceso de recursos humanos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,491	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Reclutamiento y selección de personal	2,91	1,026	,245	,449
Motivación a los empleados y valoración del rendimiento	2,96	,874	,404	,331
Formación /capacitación del personal	2,96	,942	,311	,403
Planes para el crecimiento y promoción del personal	3,21	,977	,179	,511
En la empresa se trabaja en equipo	2,72	1,259	,287	,462

2. Áreas de decisión de operaciones y prioridades competitivas del ámbito de operaciones

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	21

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
La localización de la empresa	72,59	88,604	-,053	,861
Imagen de la empresa	72,52	85,713	,161	,850
Accesibilidad de los medios de transporte	73,19	82,986	,188	,854
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	72,77	84,361	,156	,854
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	73,57	81,125	,390	,842
Sistema de reservas en tiempo real	73,51	84,275	,265	,847
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	73,78	80,332	,395	,842
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	73,79	80,236	,419	,841
Número de empleados suficiente para las operaciones	73,88	81,007	,529	,838
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	73,72	79,169	,619	,834
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	73,66	79,891	,653	,834
Personal con experiencia en operaciones	73,59	79,189	,543	,836
Preparación y formación del personal de operaciones	73,56	79,059	,547	,836
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	73,93	78,040	,608	,833
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	73,83	80,455	,480	,839
Habilidad de servicio al cliente	73,41	79,683	,644	,834
Administración de compras y manejos de proveedores	73,67	80,697	,479	,839
Inventario de materia prima y consumibles	73,94	77,491	,575	,834
Gestión de las reservas de los clientes	73,46	79,329	,529	,837
El transportes de los clientes	74,33	80,449	,419	,841
Servicios complementarios a los clientes	73,98	78,112	,668	,832

2.1. Localización de la empresa

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,488	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
La localización de la empresa	13,22	4,804	,185	,501
Imagen de la empresa	13,16	4,695	,378	,363
Accesibilidad de los medios de transporte	13,82	3,586	,328	,374
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	13,40	4,153	,284	,417

2.2. Potocolos de prestación de servicios

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,791	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	10,62	5,024	,625	,726
Sistema de reservas en tiempo real	10,57	5,911	,545	,769
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	10,83	4,522	,684	,694
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	10,84	5,054	,565	,758

2.3. Tareas productivas

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	8

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Número de empleados suficiente para las operaciones	24,93	18,243	,371	,859
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	24,78	16,534	,611	,833
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	24,71	16,522	,720	,823
Personal con experiencia en operaciones	24,64	15,692	,658	,827
Preparación y formación del personal de operaciones	24,61	15,881	,621	,832
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	24,99	15,719	,640	,830
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	24,89	16,549	,550	,841
Habilidad de servicio al cliente	24,47	16,993	,601	,835

2.4. Gestión logística

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,748	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Administración de compras y manejos de proveedores	13,22	7,006	,567	,685
Inventario de materia prima y consumibles	13,50	6,118	,629	,655
Gestión de las reservas de los clientes	13,01	7,067	,491	,711
El transportes de los clientes	13,89	7,291	,386	,751
Servicios complementarios a los clientes	13,53	7,263	,507	,706

3. Competencia distintivas del ámbito de operaciones

3.1. Calidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,795	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
La calidad de sus productos / servicios	11,84	3,189	,496	,795
Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	11,97	2,887	,638	,730
Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	11,64	2,501	,685	,704
La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	11,51	2,882	,617	,739

3.2. Gestión de reservas y recepción

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,772	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Fiabilidad con la promesa de reservas	19,40	9,838	,483	,747
Interés en la resolución de los problemas de reservas	19,00	8,787	,750	,688
La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	18,92	8,589	,749	,684
La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	18,83	8,860	,750	,690
Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	18,89	9,718	,467	,750
Coste (para el cliente) de la anulación de reservas	20,34	8,768	,252	,865

3.3. Flexibilidad y estacionalidad de la demanda

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,429	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Distingue en su empresa la temporada alta y temporada baja	2,44	,834	,278	,340
Cambia el personal en temporada alta y temporada baja	3,04	,740	,303	,315
Se cierra en la temporada baja	3,21	,932	,282	,355
En temporada alta tiene algún acuerdo con otras empresas	3,01	,910	,045	,512
Es capaz de adatarse a demandas muy grandes de servicio	2,38	,912	,289	,348
Es capaz de adatarse a momentos de escasa demanda de servicio	2,36	1,018	,139	,419

3.4. Servicios complementarios

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Satisfacción de las exigencias de los clientes	19,08	8,073	,538	,778
Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	19,13	8,387	,474	,792
Reducción del riesgo del cliente	19,17	7,511	,592	,766
Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	19,14	8,305	,479	,791
Trato de amabilidad y respeto a los clientes	18,54	8,071	,585	,768
Capacidades amplias de servicio al cliente	18,77	7,439	,703	,739

4. Resultados que muestran el éxito competitivo

4.1. Resultados

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	13

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	*Alfa de Cronbach* si se elimina el elemento
Margen de beneficios	39,51	49,084	,582	,882
Rendimiento sobre activos	39,40	49,344	,713	,876
Rentabilidad del hotel	39,46	48,723	,647	,878
Porcentaje de ocupación	39,33	49,416	,619	,880
Ingresos extras por habitación	39,77	49,619	,644	,879
Número de productos/servicios nuevos	39,57	52,383	,441	,888
Satisfacción de los empleados	38,92	51,803	,524	,885
Estabilidad y crecimiento del empleo	39,42	47,730	,694	,876
Retribución y compensación de los empleados	39,28	48,877	,645	,879
Nivel de satisfacción en las relaciones con *touroperadores*	39,00	49,393	,530	,885
Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	38,82	50,665	,519	,885
Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	38,36	51,692	,559	,883
Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	38,37	53,156	,471	,887

.

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXO VI: ANÁLISIS FACTORIAL

1. Análisis de componentes principales de la dimensión del entorno intra-empresa

```
FACTOR
  /VARIABLES MKT1 MKT2 MKT3 MKT4 MKT5 MKT6 FINA3 FINA4 FINA6
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS MKT1 MKT2 MKT3 MKT4 MKT5 MKT6 FINA3 FINA4 FINA6
  /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION FSCORE
  /FORMAT SORT
  /PLOT ROTATION
  /CRITERIA FACTORS(2) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX
  /SAVE REG(ALL)
  /METHOD=CORRELATION.
```

Matriz de correlaciones[a]

		Realiza estudios de mercado	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	Compite en los precios con otras empresas	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	Financiamiento bancario a corto plazo	Financiamiento bancario a largo plazo	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
Correlación	Realiza estudios de mercado	1,000	,324	,175	,331	,273	,308	,219	,311	,206
	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	,324	1,000	,395	,247	,265	,191	,258	,211	,274
	Compite en los precios con otras empresas	,175	,395	1,000	,263	,339	,293	,263	,003	,294
	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,331	,247	,263	1,000	,418	,147	,164	,016	,273
	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,273	,265	,339	,418	1,000	,504	,258	,121	,409
	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	,308	,191	,293	,147	,504	1,000	,304	,084	,425
	Financiamiento bancario a corto plazo	,219	,258	,263	,164	,258	,304	1,000	,366	,087
	Financiamiento bancario a largo plazo	,311	,211	,003	,016	,121	,084	,366	1,000	,094
	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,206	,274	,294	,273	,409	,425	,087	,094	1,000
Sig. (Unilateral)	Realiza estudios de mercado		,001	,049	,001	,005	,002	,019	,001	,026
	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	,001		,000	,009	,006	,035	,007	,023	,004
	Compite en los precios con otras empresas	,049	,000		,006	,001	,003	,006	,487	,002
	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,001	,009	,006		,000	,084	,062	,439	,005
	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,005	,006	,001	,000		,000	,007	,129	,000
	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	,002	,035	,003	,084	,000		,002	,216	,000
	Financiamiento bancario a corto plazo	,019	,007	,006	,062	,007	,002		,000	,208
	Financiamiento bancario a largo plazo	,001	,023	,487	,439	,129	,216	,000		,188
	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,026	,004	,002	,005	,000	,000	,208	,188	

a. Determinante = ,147

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin*.		,712
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	163,005
	gl	36
	Sig.	,000

Matrices anti-imagen

		Realiza estudios de mercado	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	Compite en los precios con otras empresas	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	Financiamiento bancario a corto plazo	Financiamiento bancario a largo plazo	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
Covarianza anti-imagen	Realiza estudios de mercado	,714	-,134	,013	-,194	,011	-,150	,024	-,200	,024
	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	-,134	,732	-,213	-,035	-,023	,044	-,068	-,080	-,094
	Compite en los precios con otras empresas	,013	-,213	,726	-,056	-,071	-,052	-,120	,111	-,078
	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	-,194	-,035	-,056	,712	-,209	,132	-,065	,112	-,096
	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,011	-,023	-,071	-,209	,588	-,214	-,028	-,043	-,094
	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	-,150	,044	-,052	,132	-,214	,600	-,151	,084	-,192
	Financiamiento bancario a corto plazo	,024	-,068	-,120	-,065	-,028	-,151	,725	-,260	,116
	Financiamiento bancario a largo plazo	-,200	-,080	,111	,112	-,043	,084	-,260	,756	-,066
	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,024	-,094	-,078	-,096	-,094	-,192	,116	-,066	,707
Correlación anti-imagen	Realiza estudios de mercado	,717 [a]	-,185	,018	-,272	,017	-,229	,033	-,272	,034
	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	-,185	,789 [a]	-,292	-,048	-,036	,067	-,093	-,108	-,131
	Compite en los precios con otras empresas	,018	-,292	,781 [a]	-,078	-,109	-,078	-,166	,150	-,108
	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	-,272	-,048	-,078	,660 [a]	-,323	,202	-,090	,153	-,136
	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,017	-,036	-,109	-,323	,773 [a]	-,361	-,043	-,064	-,146
	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	-,229	,067	-,078	,202	-,361	,665 [a]	-,229	,125	-,295
	Financiamiento bancario a corto plazo	,033	-,093	-,166	-,090	-,043	-,229	,673 [a]	-,351	,162
	Financiamiento bancario a largo plazo	-,272	-,108	,150	,153	-,064	,125	-,351	,520 [a]	-,090
	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,034	-,131	-,108	-,136	-,146	-,295	,162	-,090	,771 [a]

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

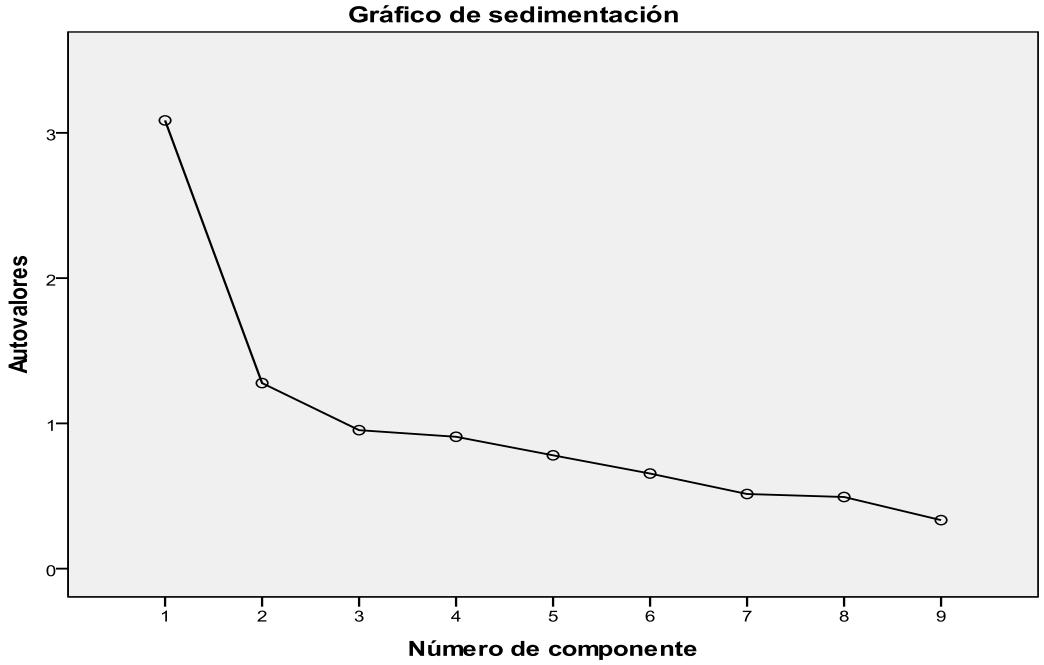
	Inicial	Extracción
Realiza estudios de mercado	1,000	,432
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	1,000	,382
Compite en los precios con otras empresas	1,000	,409
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	1,000	,362
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	1,000	,589
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	1,000	,459
Financiamiento bancario a corto plazo	1,000	,516
Financiamiento bancario a largo plazo	1,000	,724
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	1,000	,490

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente		Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
		Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	3,085	34,283	34,283	3,085	34,283	34,283	2,578	28,640	28,640
	2	1,277	14,194	48,477	1,277	14,194	48,477	1,785	19,837	48,477
	3	,953	10,592	59,069						
	4	,908	10,086	69,155						
	5	,780	8,669	77,824						
	6	,655	7,274	85,099						
	7	,514	5,709	90,808						
	8	,493	5,481	96,289						
	9	,334	3,711	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes[a]

	Componente	
	1	2
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,724	-,255
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	,654	-,176
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	,607	-,349
Realiza estudios de mercado	,602	,140
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,596	-,231
Compite en los precios con otras empresas	,589	-,291
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,555	-,234
Financiamiento bancario a corto plazo	,525	,490
Financiamiento bancario a largo plazo	,342	,779

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 2 componentes extraídos

Correlaciones reproducidas

		Realiza estudios de mercado	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	Compite en los precios con otras empresas	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	Financiamiento bancario a corto plazo	Financiamiento bancario a largo plazo	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
Correlación reproducida	Realiza estudios de mercado	,432 [a]	,395	,284	,259	,352	,334	,452	,428	,256
	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	,395	,382 [a]	,326	,301	,400	,369	,385	,315	,316
	Compite en los precios con otras empresas	,284	,326	,409 [a]	,385	,490	,430	,200	,024	,442
	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,259	,301	,385	,362 [a]	,461	,404	,177	,008	,418
	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,352	,400	,490	,461	,589 [a]	,518	,255	,049	,528
	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	,334	,369	,430	,404	,518	,459 [a]	,257	,086	,458
	Financiamiento bancario a corto plazo	,452	,385	,200	,177	,255	,257	,516 [a]	,561	,148
	Financiamiento bancario a largo plazo	,428	,315	,024	,008	,049	,086	,561	,724 [a]	-,065
	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,256	,316	,442	,418	,528	,458	,148	-,065	,490 [a]
Residual[b]	Realiza estudios de mercado		-,071	-,108	,072	-,079	-,026	-,233	-,117	-,050
	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	-,071		,069	-,054	-,135	-,178	-,126	-,104	-,042
	Compite en los precios con otras empresas	-,108	,069		-,122	-,151	-,137	,064	-,020	-,148
	Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,072	-,054	-,122		-,043	-,257	-,013	,009	-,145
	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	-,079	-,135	-,151	-,043		-,015	,003	,072	-,119
	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	-,026	-,178	-,137	-,257	-,015		,046	-,003	-,033
	Financiamiento bancario a corto plazo	-,233	-,126	,064	-,013	,003	,046		-,195	-,061
	Financiamiento bancario a largo plazo	-,117	-,104	-,020	,009	,072	-,003	-,195		,159
	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	-,050	-,042	-,148	-,145	-,119	-,033	-,061	,159	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
a. Comunalidades reproducidas
b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 25 (69,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

Matriz de componentes rotados[a]

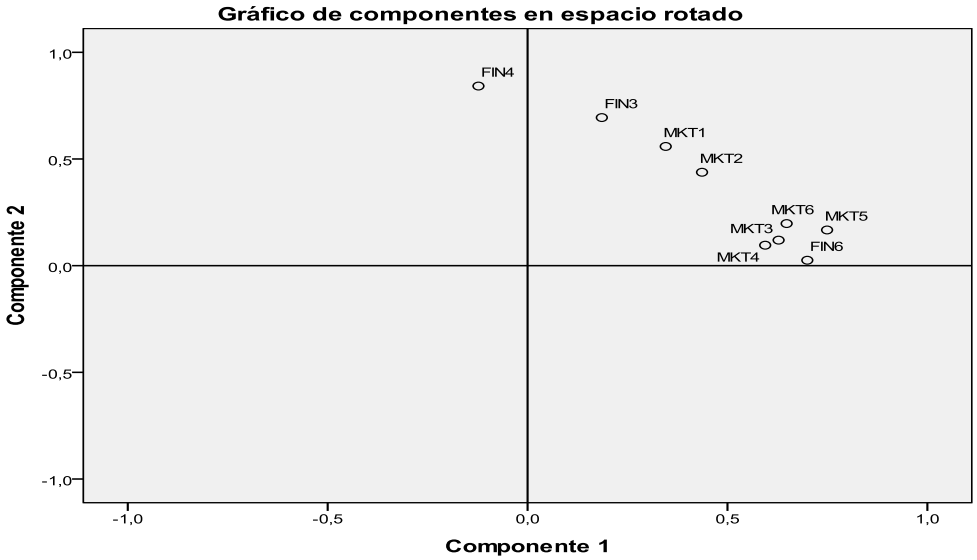
	Componente	
	1	2
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,749	,167
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,700	,025
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,648	,197
Compite en los precios con otras empresas	,628	,120
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	,594	,096
Financiamiento bancario a largo plazo	-,123	,842
Financiamiento bancario a corto plazo	,183	,694
Realiza estudios de mercado	,346	,559
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	,436	,438

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

Componente		1	2
	1	,848	,530
	2	-,530	,848

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.



Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente	
	1	2
Realiza estudios de mercado	,0410	,294
Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes	,107	,196
Compite en los precios con otras empresas	,260	-,051
Desarrolla relaciones con los agentes sociales	,249	-,060
Procura innovar en técnicas y métodos de marketing	,305	-,045
Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector	,253	-,005
Financiamiento bancario a corto plazo	-,059	,416
Financiamiento bancario a largo plazo	-,229	,576
La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito	,312	-,128

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes

Componente		1	2
	1	1,000	,000
	2	,000	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

2. Análisis de componentes principales de la dimensión de áreas de decisión y prioridades competitivas del ámbito de operaciones

```
FACTOR
  /VARIABLES IMPDEC2 IMPDEC3 IMPDEC4 PROC1 PROC2 PROC3 PROC4 TAPR1 TAPR2 TAPR3 TAPR4 TAPR5 TAPR6 TAPR7 TAPR8 INVLG1
INVLG2 INVLG3 INVLG4 INVLG5
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS IMPDE2 IMPDE3 IMPDE4 PROC1 PROC2 PROC3 PROC4 TAPR1 TAPR2 TAPR3 TAPR4 TAPR5 TAPR6 TAPR7 TAPR8 INVL1 INVL2 INVL3
INVL4 INVL5
  /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION FSCORE
  /FORMAT SORT
  /PLOT EIGEN ROTATION
  /CRITERIA FACTORS(4) ITERATE(25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE(25)
  /ROTATION VARIMAX
  /SAVE REG(ALL)
  /METHOD=CORRELATION.
```

Matriz de correlación

		IMPD2	IMPD3	IMPD4	PROC1	PROC2	PROC3	PROC4	TAPR1	TAPR2	TAPR3	TAPR4	TAPR5	TAPR6	TAPR7	TAPR8	INVL1	INVL2	INVL3	INVL4	INVL5
Correlación	IMPD2	1,000	,281	,193	-,135	-,176	,026	-,036	,025	,207	,229	,045	,157	-,068	-,130	,148	-,057	,022	,134	,204	,223
	IMPD3	,281	1,000	,296	-,066	-,193	-,062	-,036	,284	,186	,181	-,027	,127	,080	-,017	,137	,142	,176	,092	,091	,247
	IMPD4	,193	,296	1,000	-,134	,009	-,145	-,071	,185	,296	,056	-,036	-,064	-,134	,088	,251	,191	,314	,202	-,052	,155
	PROC1	-,135	-,066	-,134	1,000	,544	,562	,419	,352	,186	,211	,220	,125	,477	,182	,143	,144	,140	,272	,212	,285
	PROC2	-,176	-,193	,009	,544	1,000	,453	,360	,216	,143	,177	,282	,097	,235	,051	,072	,021	,018	,138	,130	,326
	PROC3	,026	-,062	-,145	,562	,453	1,000	,592	,275	,070	,178	,280	,285	,447	,008	,141	,076	,223	,247	,242	,260
	PROC4	-,036	-,036	-,071	,419	,360	,592	1,000	,120	,252	,323	,439	,431	,580	,173	,237	-,023	,108	,266	,131	,231
	TAPR1	,025	,284	,185	,352	,216	,275	,120	1,000	,337	,249	,194	,192	,326	,340	,286	,434	,515	,426	,256	,345
	TAPR2	,207	,186	,296	,186	,143	,070	,252	,337	1,000	,711	,338	,374	,315	,486	,546	,320	,293	,397	,405	,464
	TAPR3	,229	,181	,056	,211	,177	,178	,323	,249	,711	1,000	,619	,512	,466	,413	,533	,278	,224	,331	,403	,535
	TAPR4	,045	-,027	-,036	,220	,282	,280	,439	,194	,338	,619	1,000	,698	,608	,350	,387	,168	,307	,238	,221	,414
	TAPR5	,157	,127	-,064	,125	,097	,285	,431	,192	,374	,512	,698	1,000	,591	,271	,393	,306	,369	,231	,249	,399
	TAPR6	-,068	,080	-,134	,477	,235	,447	,580	,326	,315	,466	,608	,591	1,000	,437	,372	,233	,351	,222	,229	,451
	TAPR7	-,130	-,017	,088	,182	,051	,008	,173	,340	,486	,413	,350	,271	,437	1,000	,493	,573	,507	,307	,240	,407
	TAPR8	,148	,137	,251	,143	,072	,141	,237	,286	,546	,533	,387	,393	,372	,493	1,000	,611	,567	,541	,296	,449
	INVL1	-,057	,142	,191	,144	,021	,076	-,023	,434	,320	,278	,168	,306	,233	,573	,611	1,000	,746	,410	,141	,308
	INVL2	,022	,176	,314	,140	,018	,223	,108	,515	,293	,224	,307	,369	,351	,507	,567	,746	1,000	,500	,218	,331
	INVL3	,134	,092	,202	,272	,138	,247	,266	,426	,397	,331	,238	,231	,222	,307	,541	,410	,500	1,000	,261	,259
	INVL4	,204	,091	-,052	,212	,130	,242	,131	,256	,405	,403	,221	,249	,229	,240	,296	,141	,218	,261	1,000	,569
	INVL5	,223	,247	,155	,285	,326	,260	,231	,345	,464	,535	,414	,399	,451	,407	,449	,308	,331	,259	,569	1,000
Sig. (Unilateral)	IMPD2		,004	,034	,102	,048	,402	,367	,409	,025	,015	,336	,070	,262	,112	,082	,296	,418	,104	,027	,017
	IMPD3	,004		,002	,267	,034	,280	,369	,003	,039	,044	,401	,116	,226	,436	,099	,091	,049	,194	,197	,010
	IMPD4	,034	,002		,104	,466	,086	,253	,040	,002	,301	,368	,275	,104	,205	,008	,036	,001	,028	,312	,072
	PROC1	,102	,267	,104		,000	,000	,000	,000	,040	,023	,019	,121	,000	,043	,090	,088	,093	,005	,022	,003
	PROC2	,048	,034	,466	,000		,000	,000	,020	,089	,048	,004	,181	,013	,315	,251	,424	,433	,097	,111	,001
	PROC3	,402	,280	,086	,000	,000		,000	,004	,256	,047	,004	,003	,000	,471	,093	,238	,017	,009	,011	,007
	PROC4	,367	,369	,253	,000	,000	,000		,130	,008	,001	,000	,000	,000	,052	,012	,416	,155	,006	,110	,014
	TAPR1	,409	,003	,040	,000	,020	,004	,130		,001	,009	,033	,035	,001	,001	,003	,000	,000	,000	,007	,000
	TAPR2	,025	,039	,002	,040	,089	,256	,008	,001		,000	,001	,000	,001	,000	,000	,001	,003	,000	,000	,000
	TAPR3	,015	,044	,301	,023	,048	,047	,001	,009	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,017	,001	,000	,000
	TAPR4	,336	,401	,368	,019	,004	,004	,000	,033	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,057	,002	,012	,018	,000
	TAPR5	,070	,116	,275	,121	,181	,003	,000	,035	,000	,000	,000		,000	,005	,000	,002	,000	,014	,009	,000
	TAPR6	,262	,226	,104	,000	,013	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,013	,000	,018	,015	,000
	TAPR7	,112	,436	,205	,043	,315	,471	,052	,001	,000	,000	,000	,005	,000		,000	,000	,000	,002	,011	,000
	TAPR8	,082	,099	,008	,090	,251	,093	,012	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000
	INVL1	,296	,091	,036	,088	,424	,238	,416	,000	,001	,004	,057	,002	,013	,000	,000		,000	,000	,092	,002
	INVL2	,418	,049	,001	,093	,433	,017	,155	,000	,003	,017	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,019	,001
	INVL3	,104	,194	,028	,005	,097	,009	,006	,000	,000	,001	,012	,014	,018	,002	,000	,000	,000		,006	,007
	INVL4	,027	,197	,312	,022	,111	,011	,110	,007	,000	,000	,018	,009	,015	,011	,002	,092	,019	,006		,000
	INVL5	,017	,010	,072	,003	,001	,007	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,007	,000	

a. Determinante =1 ,40E-005

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin*.		,775
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	910,755
	gl	190
	Sig.	,000

Matriz anti-imagen

		IMPD2	IMPD3	IMPD4	PROC1	PROC2	PROC3	PROC4	TAPR1	TAPR2	TAPR3	TAPR4	TAPR5	TAPR6	TAPR7	TAPR8	INVL1	INVL2	INVL3	INVL4	INVL5
Covarianza anti-imagen	IMPD2	,670	-,060	-,068	,012	,125	-,077	,047	,003	-,014	-,050	,022	-,066	,065	,068	-,036	,061	,002	-,055	-,006	-,095
	IMPD3	-,060	,641	-,121	-,002	,127	,052	-,030	-,155	,019	-,064	,073	-,033	-,038	,106	,021	-,013	-,008	,031	,041	-,104
	IMPD4	-,068	-,121	,559	,046	-,065	,059	-,042	-,001	-,133	,060	-,028	,082	,063	,046	-,036	,035	-,121	,005	,136	-,073
	PROC1	,012	-,002	,046	,433	-,150	-,105	,000	-,047	-,031	,011	,010	,073	-,124	,009	,033	-,047	,042	-,076	-,025	,009
	PROC2	,125	,127	-,065	-,150	,470	-,077	-,049	-,059	-,030	,014	-,080	,033	,071	,063	,018	-,022	,044	,011	,057	-,144
	PROC3	-,077	,052	,059	-,105	-,077	,395	-,174	-,045	,043	-,015	,026	-,004	-,020	,091	,013	-,003	-,074	,013	-,057	-,007
	PROC4	,047	-,030	-,042	,000	-,049	-,174	,398	,063	-,025	,005	,004	-,069	-,090	-,058	-,038	,067	,033	-,085	,037	,043
	TAPR1	,003	-,155	-,001	-,047	-,059	-,045	,063	,518	-,060	,020	-,016	,038	-,049	-,018	,087	-,038	-,067	-,110	-,027	,002
	TAPR2	-,014	,019	-,133	-,031	-,030	,043	-,025	-,060	,305	-,154	,087	-,079	,021	-,101	-,054	,038	,015	-,018	-,072	,032
	TAPR3	-,050	-,064	,060	,011	,014	-,015	,005	,020	-,154	,264	-,132	,035	-,018	,012	-,029	-,048	,062	-,016	-,022	-,034
	TAPR4	,022	,073	-,028	,010	-,080	,026	,004	-,016	,087	-,132	,282	-,155	-,037	-,051	-,029	,085	-,055	-,002	,027	,004
	TAPR5	-,066	-,033	,082	,073	,033	-,004	-,069	,038	-,079	,035	-,155	,326	-,077	,094	,039	-,090	-,013	,012	-,012	-,025
	TAPR6	,065	-,038	,063	-,124	,071	-,020	-,090	-,049	,021	-,018	-,037	-,077	,301	-,075	-,042	,055	-,042	,069	,056	-,062
	TAPR7	,068	,106	,046	,009	,063	,091	-,058	-,018	-,101	,012	-,051	,094	-,075	,381	,021	-,103	-,036	,013	,002	-,080
	TAPR8	-,036	,021	-,036	,033	,018	,013	-,038	,087	-,054	-,029	-,029	,039	-,042	,021	,359	-,112	-,020	-,125	-,013	-,039
	INVL1	,061	-,013	,035	-,047	-,022	-,003	,067	-,038	,038	-,048	,085	-,090	,055	-,103	-,112	,255	-,128	,014	,068	-,008
	INVL2	,002	-,008	-,121	,042	,044	-,074	,033	-,067	,015	,062	-,055	-,013	-,042	-,036	-,020	-,128	,257	-,078	-,055	,017
	INVL3	-,055	,031	,005	-,076	,011	,013	-,085	-,110	-,018	-,016	-,002	,012	,069	,013	-,125	,014	-,078	,530	-,032	,041
	INVL4	-,006	,041	,136	-,025	,057	-,057	,037	-,027	-,072	-,022	,027	-,012	,056	,002	-,013	,068	-,055	-,032	,539	-,206
	INVL5	-,095	-,104	-,073	,009	-,144	-,007	,043	,002	,032	-,034	,004	-,025	-,062	-,080	-,039	-,008	,017	,041	-,206	,378
Correlación anti-imagen	IMPD2	,642[a]	-,091	-,110	,023	,223	-,149	,090	,005	-,032	-,120	,050	-,142	,144	,135	-,074	,148	,004	-,092	-,010	-,188
	IMPD3	-,091	,597[a]	-,203	-,003	,231	,102	-,060	-,269	,043	-,156	,172	-,072	-,086	,215	,044	-,033	-,019	,052	,071	-,212
	IMPD4	-,110	-,203	,537[a]	,094	-,127	,126	-,089	-,002	-,323	,156	-,070	,192	,152	,100	-,080	,092	-,320	,009	,248	-,159
	PROC1	,023	-,003	,094	,790[a]	-,332	-,255	-,001	-,099	-,086	,034	,029	,195	-,342	,021	,085	-,140	,125	-,158	-,052	,022
	PROC2	,223	,231	-,127	-,332	,661[a]	-,178	-,113	-,119	-,078	,041	-,220	,084	,189	,150	,044	-,064	,126	,021	,114	-,342
	PROC3	-,149	,102	,126	-,255	-,178	,765[a]	-,438	-,098	,125	-,047	,078	-,010	-,059	,236	,034	-,008	-,231	,029	-,124	-,018
	PROC4	,090	-,060	-,089	-,001	-,113	-,438	,785[a]	,138	-,071	,016	,013	-,191	-,260	-,149	-,101	,209	,103	-,186	,079	,110
	TAPR1	,005	-,269	-,002	-,099	-,119	-,098	,138	,849[a]	-,152	,054	-,042	,093	-,123	-,040	,201	-,105	-,185	-,210	-,051	,004
	TAPR2	-,032	,043	-,323	-,086	-,078	,125	-,071	-,152	,761[a]	-,545	,296	-,250	,068	-,295	-,164	,136	,055	-,046	-,177	,094
	TAPR3	-,120	-,156	,156	,034	,041	-,047	,016	,054	-,545	,796[a]	-,483	,118	-,064	,038	-,095	-,185	,238	-,043	-,058	-,106
	TAPR4	,050	,172	-,070	,029	-,220	,078	,013	-,042	,296	-,483	,739[a]	-,509	-,129	-,157	-,090	,318	-,203	-,005	,070	,011
	TAPR5	-,142	-,072	,192	,195	,084	-,010	-,191	,093	-,250	,118	-,509	,761[a]	-,245	,266	,113	-,311	-,045	,028	-,029	-,072
	TAPR6	,144	-,086	,152	-,342	,189	-,059	-,260	-,123	,068	-,064	-,129	-,245	,827[a]	-,220	-,126	,198	-,150	,173	,138	-,185
	TAPR7	,135	,215	,100	,021	,150	,236	-,149	-,040	-,295	,038	-,157	,266	-,220	,787[a]	,058	-,329	-,116	,028	,004	-,211
	TAPR8	-,074	,044	-,080	,085	,044	,034	-,101	,201	-,164	-,095	-,090	,113	-,126	,058	,880[a]	-,369	-,067	-,286	-,030	-,105
	INVL1	,148	-,033	,092	-,140	-,064	-,008	,209	-,105	,136	-,185	,318	-,311	,198	-,329	-,369	,701[a]	-,499	,037	,182	-,025
	INVL2	,004	-,019	-,320	,125	,126	-,231	,103	-,185	,055	,238	-,203	-,045	-,150	-,116	-,067	-,499	,783[a]	-,211	-,147	,054
	INVL3	-,092	,052	,009	-,158	,021	,029	-,186	-,210	-,046	-,043	-,005	,028	,173	,028	-,286	,037	-,211	,863[a]	-,059	,091
	INVL4	-,010	,071	,248	-,052	,114	-,124	,079	-,051	-,177	-,058	,070	-,029	,138	,004	-,030	,182	-,147	-,059	,757[a]	-,457
	INVL5	-,188	-,212	-,159	,022	-,342	-,018	,110	,004	,094	-,106	,011	-,072	-,185	-,211	-,105	-,025	,054	,091	-,457	,818[a]

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Imagen de la empresa	1,000	,598
Accesibilidad de los medios de transporte	1,000	,417
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	1,000	,444
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	1,000	,706
Sistema de reservas en tiempo real	1,000	,565
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	1,000	,676
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	1,000	,582
Número de empleados suficiente para las operaciones	1,000	,580
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	1,000	,588
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	1,000	,724
Personal con experiencia en operaciones	1,000	,711
Preparación y formación del personal de operaciones	1,000	,666
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	1,000	,689
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	1,000	,642
Habilidad de servicio al cliente	1,000	,651
Administración de compras y manejos de proveedores	1,000	,779
Inventario de materia prima y consumibles	1,000	,741
Gestión de las reservas de los clientes	1,000	,478
El transportes de los clientes	1,000	,385
Servicios complementarios a los clientes	1,000	,588

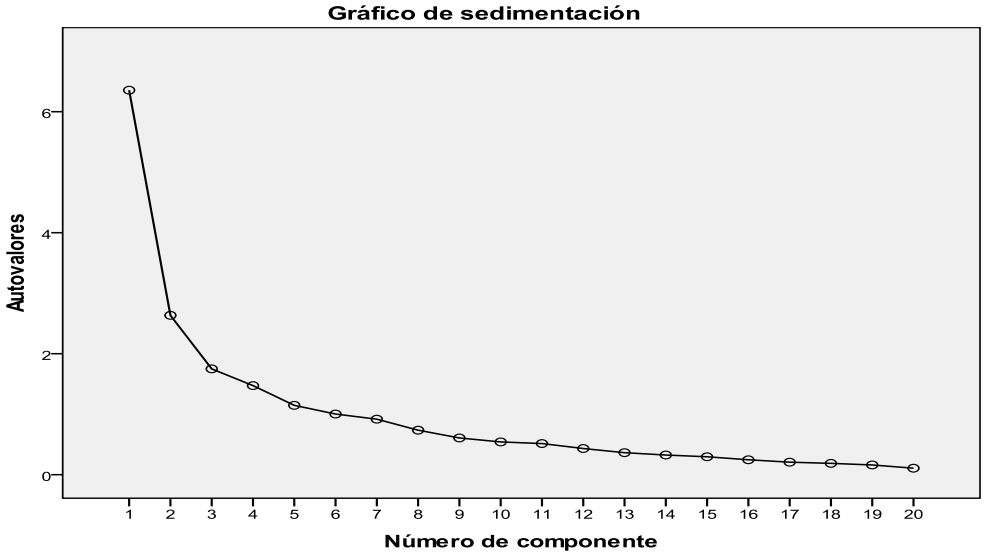
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente		Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
		Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	6,355	31,775	31,775	6,355	31,775	31,775	3,650	18,251	18,251
	2	2,634	13,169	44,944	2,634	13,169	44,944	3,572	17,860	36,11
	3	1,749	8,746	53,691	1,749	8,746	53,691	2,840	14,202	50,313
	4	1,472	7,362	61,052	1,472	7,362	61,052	2,148	10,739	61,052
	5	1,146	5,731	66,783						
	6	1,002	5,012	71,795						
	7	,917	4,587	76,382						
	8	,736	3,678	80,060						

	9	,607	3,035	83,095						
	10	,541	2,707	85,802						
	11	,514	2,572	88,374						
	12	,433	2,163	90,537						
	13	,364	1,819	92,355						
	14	,325	1,624	93,979						
	15	,296	1,480	95,460						
	16	,246	1,232	96,692						
	17	,207	1,033	97,725						
	18	,187	,936	98,661						
	19	,161	,804	99,465						
	20	,107	,535	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	,730	,039	,420	-,115
Habilidad de servicio al cliente	,724	,327	-,053	-,130
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	,708	-,367	,036	-,227
Servicios complementarios a los clientes	,701	,038	,231	,202
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	,682	,249	,243	,048
Personal con experiencia en operaciones	,666	-,254	,270	-,361
Preparación y formación del personal de operaciones	,656	-,118	,319	-,346
Inventario de materia prima y consumibles	,647	,374	-,420	-,074
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	,624	,218	-,251	-,378
Gestión de las reservas de los clientes	,592	,185	-,232	,198
Administración de compras y manejos de proveedores	,580	,435	-,468	-,186
Número de empleados suficiente para las operaciones	,568	,147	-,347	,339
El transportes de los clientes	,502	,012	,266	,249
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	,460	-,587	-,128	,323
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	,514	-,557	,087	,003
Sistema de reservas en tiempo real	,344	-,548	-,204	,325
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	,161	,545	-,060	,342
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	,469	-,537	-,304	,323
Accesibilidad de los medios de transporte	,194	,428	,252	,365
Imagen de la empresa	,132	,305	,593	,368

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 4 componentes extraídos

Matriz de reproducidas

		IMPD2	IMPD3	IMPD4	PROC1	PROC2	PROC3	PROC4	TAPR1	TAPR2	TAPR3	TAPR4	TAPR5	TAPR6	TAPR7	TAPR8	INVL1	INVL2	INVL3	INVL4	INVL5
Correlación reproducida	IMPD2	,598[a]	,440	,278	-,163	-,123	-,075	-,049	,039	,328	,316	,039	,113	-,080	-,139	,116	-,137	-,077	,070	,319	,316
	IMPD3	,440	,417[a]	,374	-,097	-,100	-,076	-,116	,210	,318	,223	-,042	,031	-,093	,013	,220	,113	,153	,208	,261	,285
	IMPD4	,278	,374	,444[a]	-,089	-,120	-,128	-,226	,308	,247	,074	-,171	-,097	-,166	,105	,253	,295	,308	,278	,156	,189
	PROC1	-,163	-,097	-,089	,706[a]	,622	,674	,515	,403	,128	,157	,250	,163	,445	,130	,138	,121	,207	,313	,229	,303
	PROC2	-,123	-,100	-,120	,622	,565[a]	,610	,465	,295	,064	,107	,196	,113	,363	,024	,038	-,004	,079	,214	,193	,238
	PROC3	-,075	-,076	-,128	,674	,610	,676[a]	,553	,329	,152	,222	,304	,218	,463	,069	,106	,012	,108	,257	,270	,335
	PROC4	-,049	-,116	-,226	,515	,465	,553	,582[a]	,181	,233	,389	,506	,430	,571	,176	,185	,015	,087	,181	,275	,360
	TAPR1	,039	,210	,308	,403	,295	,329	,181	,580[a]	,356	,235	,125	,127	,259	,345	,434	,493	,544	,511	,279	,392
	TAPR2	,328	,318	,247	,128	,064	,152	,233	,356	,588[a]	,604	,439	,479	,389	,400	,556	,381	,429	,403	,422	,554
	TAPR3	,316	,223	,074	,157	,107	,222	,389	,235	,604	,724[a]	,631	,648	,544	,402	,534	,265	,319	,319	,450	,588
	TAPR4	,039	-,042	-,171	,250	,196	,304	,506	,125	,439	,631	,711[a]	,678	,656	,428	,432	,217	,249	,213	,313	,447
	TAPR5	,113	,031	-,097	,163	,113	,218	,430	,127	,479	,648	,678	,666[a]	,598	,434	,465	,244	,272	,224	,327	,460
	TAPR6	-,080	-,093	-,166	,445	,363	,463	,571	,259	,389	,544	,656	,598	,689[a]	,438	,421	,277	,323	,298	,304	,445
	TAPR7	-,139	,013	,105	,130	,024	,069	,176	,345	,400	,402	,428	,434	,438	,642[a]	,585	,644	,619	,394	,155	,312
	TAPR8	,116	,220	,253	,138	,038	,106	,185	,434	,556	,534	,432	,465	,421	,585	,651[a]	,611	,623	,476	,321	,482
	INVL1	-,137	,113	,295	,121	-,004	,012	,015	,493	,381	,265	,217	,244	,277	,644	,611	,779[a]	,749	,496	,126	,278
	INVL2	-,077	,153	,308	,207	,079	,108	,087	,544	,429	,319	,249	,272	,323	,619	,623	,749	,741[a]	,536	,199	,356
	INVL3	,070	,208	,278	,313	,214	,257	,181	,511	,403	,319	,213	,224	,298	,394	,476	,496	,536	,478[a]	,287	,409
	INVL4	,319	,261	,156	,229	,193	,270	,275	,279	,422	,450	,313	,327	,304	,155	,321	,126	,199	,287	,385[a]	,464
	INVL5	,316	,285	,189	,303	,238	,335	,360	,392	,554	,588	,447	,460	,445	,312	,482	,278	,356	,409	,464	,588[a]
Residual[b]	IMPD2		-,159	-,085	,028	-,054	,102	,013	-,014	-,120	-,086	,007	,044	,012	,010	,032	,079	,099	,064	-,115	-,093
	IMPD3	-,159		-,078	,031	-,093	,014	,080	,075	-,131	-,041	,016	,096	,173	-,031	-,083	,029	,023	-,116	-,169	-,038
	IMPD4	-,085	-,078		-,045	,129	-,018	,155	-,123	,049	-,018	,135	,033	,032	-,017	-,002	-,104	,006	-,075	-,209	-,034
	PROC1	,028	,031	-,045		-,078	-,112	-,097	-,051	,058	,054	-,030	-,038	,032	,051	,004	,022	-,066	-,041	-,016	-,019
	PROC2	-,054	-,093	,129	-,078		-,157	-,105	-,079	,079	,070	,087	-,016	-,128	,028	,033	,024	-,061	-,075	-,063	,088
	PROC3	,102	,014	-,018	-,112	-,157		,039	-,054	-,082	-,044	-,024	,067	-,016	-,062	,035	,064	,115	-,010	-,028	-,075
	PROC4	,013	,080	,155	-,097	-,105	,039		-,060	,019	-,066	-,067	,001	,009	-,004	,052	-,038	,021	,085	-,144	-,129
	TAPR1	-,014	,075	-,123	-,051	-,079	-,054	-,060		-,019	,014	,070	,065	,067	-,005	-,148	-,059	-,029	-,086	-,022	-,047
	TAPR2	-,120	-,131	,049	,058	,079	-,082	,019	-,019		,107	-,101	-,104	-,075	,086	-,010	-,061	-,136	-,006	-,017	-,090
	TAPR3	-,086	-,041	-,018	,054	,070	-,044	-,066	,014	,107		-,012	-,136	-,078	,012	-,002	,013	-,095	,011	-,047	-,053
	TAPR4	,007	,016	,135	-,030	,087	-,024	-,067	,070	-,101	-,012		,021	-,049	-,079	-,046	-,049	,058	,024	-,093	-,034
	TAPR5	,044	,096	,033	-,038	-,016	,067	,001	,065	-,104	-,136	,021		-,007	-,163	-,072	,062	,097	,007	-,078	-,061
	TAPR6	,012	,173	,032	,032	-,128	-,016	,009	,067	-,075	-,078	-,049	-,007		-,002	-,049	-,043	,029	-,077	-,076	,006
	TAPR7	,010	-,031	-,017	,051	,028	-,062	-,004	-,005	,086	,012	-,079	-,163	-,002		-,093	-,071	-,112	-,087	,085	,096
	TAPR8	,032	-,083	-,002	,004	,033	,035	,052	-,148	-,010	-,002	-,046	-,072	-,049	-,093		,000	-,056	,065	-,025	-,034
	INVL1	,079	,029	-,104	,022	,024	,064	-,038	-,059	-,061	,013	-,049	,062	-,043	-,071	,000		-,003	-,086	,016	,030
	INVL2	,099	,023	,006	-,066	-,061	,115	,021	-,029	-,136	-,095	,058	,097	,029	-,112	-,056	-,003		-,036	,019	-,025
	INVL3	,064	-,116	-,075	-,041	-,075	-,010	,085	-,086	-,006	,011	,024	,007	-,077	-,087	,065	-,086	-,036		-,026	-,150
	INVL4	-,115	-,169	-,209	-,016	-,063	-,028	-,144	-,022	-,017	-,047	-,093	-,078	-,076	,085	-,025	,016	,019	-,026		,105
	INVL5	-,093	-,038	-,034	-,019	,088	-,075	-,129	-,047	-,090	-,053	-,034	-,061	,006	,096	-,034	,030	-,025	-,150	,105	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 101 (53,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05

Matriz de componentes rotados[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Personal con experiencia en operaciones	,813	,127	,179	-,029
Preparación y formación del personal de operaciones	,794	,159	,076	,066
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	,738	,199	,090	,364
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	,677	,228	,410	-,104
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	,485	,373	,059	,459
Administración de compras y manejos de proveedores	,139	,870	-,042	-,018
Inventario de materia prima y consumibles	,161	,839	,073	,072
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	,425	,668	-,034	-,116
Habilidad de servicio al cliente	,438	,638	,008	,230
Número de empleados suficiente para las operaciones	-,019	,594	,398	,260
Gestión de las reservas de los clientes	,121	,569	,276	,252
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	,100	,162	,816	-,063
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	,194	,021	,799	,005
Sistema de reservas en tiempo real	,071	,020	,747	-,047
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	,499	-,036	,572	-,064
Imagen de la empresa	,127	-,168	-,126	,733
Accesibilidad de los medios de transporte	-,032	,143	-,095	,622
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	-,227	,379	-,119	,484
Servicios complementarios a los clientes	,458	,271	,298	,465
El transportes de los clientes	,328	,114	,252	,448

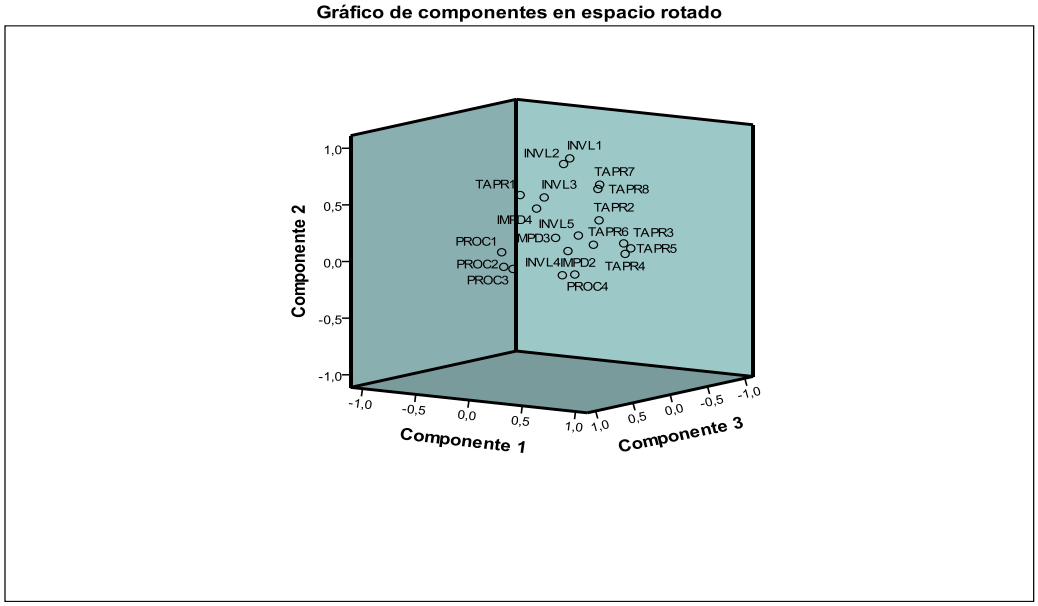
Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

Componente	1	2	3	4
1	,648	,588	,400	,272
2	-,222	,510	-,697	,452
3	,508	-,621	-,271	,532
4	-,523	-,091	,529	,662

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Gráfico de componentes en espacio rotado



Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente			
	1	2	3	4
Imagen de la empresa	,030	-,162	-,032	,404
Accesibilidad de los medios de transporte	-,073	-,011	-,009	,322
Edificios, instalaciones y demás infraestructuras	-,169	-,121	-,002	,236
Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)	-,110	,027	,335	-,019
Sistema de reservas en tiempo real	-,093	-,022	,315	,005
Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web	-,055	-,046	,320	,025
Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente	,124	-,091	,167	-,046
Número de empleados suficiente para las operaciones	-,176	,183	,173	,096
Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas	,102	,022	-,043	,167
Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones	,234	-,067	-,071	,114
Personal con experiencia en operaciones	,296	-,061	-,062	-,095
Preparación y formación del personal de operaciones	,292	-,054	-,101	-,051
Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados	,194	-,004	,055	-,124
Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo	,106	,212	-,115	-,182
Habilidad de servicio al cliente	,077	,157	-,079	,012
Administración de compras y manejos de proveedores	-,048	,315	-,073	-,127
Inventario de materia prima y consumibles	-,061	,286	-,020	-,069
Gestión de las reservas de los clientes	-,093	,161	,095	,075
El transportes de los clientes	,039	-,061	,077	,216
Servicios complementarios a los clientes	,064	-,022	,071	,198

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes

Componente	1	2	3	4
1	1,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

3. Análisis de componentes principales de la dimensión competencias distintivas del ámbito de operaciones

```
FACTOR
  /VARIABLES COSTP2 COSTP3 COSTP4 CALI1 CALI2 CALI3 CALI4 RESE1 RESE2 RESE3 RESE4 RESE5 SERV1 SERV2 SERV3 SERV4 SERV5 SERV6
  /MISSING LISTWISE
  /ANALYSIS COSTP2 COSTP3 COSTP4 CALI1 CALI2 CALI3 CALI4 RESE1 RESE2 RESE3 RESE4 RESE5 SERV1 SERV2 SERV3 SERV4 SERV5 SERV6
  /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION FSCORE
  /FORMAT SORT
  /PLOT EIGEN ROTATION
  /CRITERIA FACTORS (4) ITERATE (25)
  /EXTRACTION PC
  /CRITERIA ITERATE (25)
  /ROTATION VARIMAX
  /SAVE REG (ALL)
  /METHOD=CORRELATION.
```

Matriz de correlación

		COSTP2	COSTP3	COSTP4	CALI1	CALI2	CALI3	CALI4	RESE1	RESE2	RESE3	RESE4	RESE5	SERV1	SERV2	SERV3	SERV4	SERV5	SERV6
Correlación	COSTP2	1,000	,362	,345	,409	,292	,310	,163	,283	,299	,224	,302	,155	,482	,185	,176	,192	,297	,353
	COSTP3	,362	1,000	,666	,253	,339	,188	,256	,306	,308	,345	,281	,040	,363	,222	,272	,336	,104	,215
	COSTP4	,345	,666	1,000	,382	,398	,279	,223	,281	,302	,372	,308	,110	,378	,264	,320	,249	,164	,410
	CALI1	,409	,253	,382	1,000	,563	,384	,316	,133	,246	,173	,247	,050	,395	,268	,225	,080	,207	,354
	CALI2	,292	,339	,398	,563	1,000	,533	,449	,283	,355	,274	,307	,073	,269	,218	,429	,425	,306	,391
	CALI3	,310	,188	,279	,384	,533	1,000	,704	,169	,321	,398	,386	,130	,401	,411	,499	,478	,474	,617
	CALI4	,163	,256	,223	,316	,449	,704	1,000	,189	,366	,411	,369	,077	,471	,388	,562	,362	,364	,509
	RESE1	,283	,306	,281	,133	,283	,169	,189	1,000	,592	,463	,401	,195	,162	,257	,336	,062	,224	,383
	RESE2	,299	,308	,302	,246	,355	,321	,366	,592	1,000	,712	,709	,503	,345	,135	,504	,275	,478	,579
	RESE3	,224	,345	,372	,173	,274	,398	,411	,463	,712	1,000	,844	,528	,254	,353	,439	,196	,441	,529
	RESE4	,302	,281	,308	,247	,307	,386	,369	,401	,709	,844	1,000	,683	,304	,295	,440	,273	,458	,530
	RESE5	,155	,040	,110	,050	,073	,130	,077	,195	,503	,528	,683	1,000	,082	,102	,185	,008	,246	,227
	SERV1	,482	,363	,378	,395	,269	,401	,471	,162	,345	,254	,304	,082	1,000	,398	,403	,271	,402	,485
	SERV2	,185	,222	,264	,268	,218	,411	,388	,257	,135	,353	,295	,102	,398	1,000	,429	,183	,291	,439
	SERV3	,176	,272	,320	,225	,429	,499	,562	,336	,504	,439	,440	,185	,403	,429	1,000	,498	,340	,454
	SERV4	,192	,336	,249	,080	,425	,478	,362	,062	,275	,196	,273	,008	,271	,183	,498	1,000	,389	,411
	SERV5	,297	,104	,164	,207	,306	,474	,364	,224	,478	,441	,458	,246	,402	,291	,340	,389	1,000	,691
	SERV6	,353	,215	,410	,354	,391	,617	,509	,383	,579	,529	,530	,227	,485	,439	,454	,411	,691	1,000
Sig. (Unilateral)	COSTP2		,000	,000	,000	,003	,001	,062	,003	,002	,017	,002	,072	,000	,041	,048	,035	,002	,000
	COSTP3	,000		,000	,008	,001	,038	,007	,002	,002	,000	,004	,355	,000	,018	,005	,001	,165	,021
	COSTP4	,000	,000		,000	,000	,004	,017	,004	,002	,000	,002	,150	,000	,006	,001	,009	,061	,000
	CALI1	,000	,008	,000		,000	,000	,001	,106	,010	,052	,009	,320	,000	,005	,017	,227	,025	,000
	CALI2	,003	,001	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,005	,002	,247	,005	,020	,000	,000	,002	,000
	CALI3	,001	,038	,004	,000	,000		,000	,055	,001	,000	,000	,111	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	CALI4	,062	,007	,017	,001	,000	,000		,037	,000	,000	,000	,236	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	RESE1	,003	,002	,004	,106	,003	,055	,037		,000	,000	,000	,033	,064	,007	,001	,281	,017	,000
	RESE2	,002	,002	,002	,010	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,102	,000	,004	,000	,000
	RESE3	,017	,000	,000	,052	,005	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,008	,000	,000	,032	,000	,000
	RESE4	,002	,004	,002	,009	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,002	,000	,005	,000	,000
	RESE5	,072	,355	,150	,320	,247	,111	,236	,033	,000	,000	,000		,222	,170	,040	,470	,010	,016
	SERV1	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,064	,000	,008	,002	,222		,000	,000	,005	,000	,000
	SERV2	,041	,018	,006	,005	,020	,000	,000	,007	,102	,000	,002	,170	,000		,000	,042	,003	,000
	SERV3	,048	,005	,001	,017	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,040	,000	,000		,000	,001	,000
	SERV4	,035	,001	,009	,227	,000	,000	,000	,281	,004	,032	,005	,470	,005	,042	,000		,000	,000
	SERV5	,002	,165	,061	,025	,002	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,010	,000	,003	,001	,000		,000
	SERV6	,000	,021	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Determinante =1,67E-005

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin*.		,792
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	903,820
	gl	153
	Sig.	,000

Matriz anti-imagen

		COSTP2	COSTP3	COSTP4	CALI1	CALI2	CALI3	CALI4	RESE1	RESE2	RESE3	RESE4	RESE5	SERV1	SERV2	SERV3	SERV4	SERV5	SERV6
Covarianza anti-imagen	COSTP2	,578	-,082	,011	-,106	,016	-,080	,095	-,107	,018	,023	-,024	-,029	-,169	,052	,036	-,010	-,034	-,003
	COSTP3	-,082	,394	-,222	,006	-,008	,051	-,068	-,052	-,028	-,034	,004	,043	-,047	-,047	,073	-,132	,018	,091
	COSTP4	,011	-,222	,392	-,059	-,057	,001	,082	,002	,055	-,051	,028	-,042	-,051	,052	-,069	,031	,076	-,117
	CALI1	-,106	,006	-,059	,468	-,212	-,032	,003	,104	-,050	,060	-,052	,070	-,040	-,080	,025	,150	,030	-,021
	CALI2	,016	-,008	-,057	-,212	,429	-,070	-,045	-,087	-,013	,016	,000	-,002	,071	,035	-,026	-,109	-,044	,045
	CALI3	-,080	,051	,001	-,032	-,070	,315	-,161	,014	,047	-,037	,020	-,034	,025	-,018	-,011	-,085	-,010	-,068
	CALI4	,095	-,068	,082	,003	-,045	-,161	,360	,029	-,003	-,026	-,003	,041	-,109	,011	-,095	,053	,034	-,030
	RESE1	-,107	-,052	,002	,104	-,087	,014	,029	,483	-,143	,009	-,010	,084	,086	-,126	-,034	,122	,041	-,040
	RESE2	,018	-,028	,055	-,050	-,013	,047	-,003	-,143	,223	-,067	,001	-,084	-,058	,159	-,084	-,023	-,017	-,068
	RESE3	,023	-,034	-,051	,060	,016	-,037	-,026	,009	-,067	,187	-,114	,047	,062	-,074	,010	,073	-,033	,013
	RESE4	-,024	,004	,028	-,052	,000	,020	-,003	-,010	,001	-,114	,167	-,143	-,021	,017	-,009	-,063	,005	-,018
	RESE5	-,029	,043	-,042	,070	-,002	-,034	,041	,084	-,084	,047	-,143	,415	,036	-,055	,014	,084	-,014	,047
	SERV1	-,169	-,047	-,051	-,040	,071	,025	-,109	,086	-,058	,062	-,021	,036	,462	-,108	-,040	,030	-,069	-,016
	SERV2	,052	-,047	,052	-,080	,035	-,018	,011	-,126	,159	-,074	,017	-,055	-,108	,518	-,141	,017	-,002	-,086
	SERV3	,036	,073	-,069	,025	-,026	-,011	-,095	-,034	-,084	,010	-,009	,014	-,040	-,141	,421	-,139	,023	,056
	SERV4	-,010	-,132	,031	,150	-,109	-,085	,053	,122	-,023	,073	-,063	,084	,030	,017	-,139	,441	-,058	-,049
	SERV5	-,034	,018	,076	,030	-,044	-,010	,034	,041	-,017	-,033	,005	-,014	-,069	-,002	,023	-,058	,443	-,150
	SERV6	-,003	,091	-,117	-,021	,045	-,068	-,030	-,040	-,068	,013	-,018	,047	-,016	-,086	,056	-,049	-,150	,263
Correlación anti-imagen	COSTP2	,818[a]	-,171	,022	-,205	,033	-,188	,208	-,203	,051	,070	-,076	-,059	-,328	,095	,073	-,019	-,066	-,009
	COSTP3	-,171	,707[a]	-,566	,015	-,019	,146	-,180	-,119	-,095	-,124	,015	,105	-,111	-,104	,178	-,318	,043	,283
	COSTP4	,022	-,566	,731[a]	-,137	-,139	,002	,217	,005	,187	-,190	,111	-,105	-,119	,116	-,170	,074	,183	-,366
	CALI1	-,205	,015	-,137	,717[a]	-,473	-,084	,008	,219	-,155	,202	-,186	,158	-,087	-,162	,056	,331	,065	-,059
	CALI2	,033	-,019	-,139	-,473	,831[a]	-,191	-,114	-,190	-,040	,058	,001	-,004	,159	,075	-,062	-,250	-,100	,135
	CALI3	-,188	,146	,002	-,084	-,191	,854[a]	-,477	,035	,179	-,152	,085	-,095	,064	-,045	-,029	-,228	-,028	-,235
	CALI4	,208	-,180	,217	,008	-,114	-,477	,825[a]	,069	-,009	-,100	-,012	,107	-,266	,026	-,245	,134	,085	-,097
	RESE1	-,203	-,119	,005	,219	-,190	,035	,069	,738[a]	-,435	,029	-,036	,188	,181	-,252	-,074	,264	,089	-,112
	RESE2	,051	-,095	,187	-,155	-,040	,179	-,009	-,435	,789[a]	-,330	,003	-,275	-,182	,468	-,275	-,072	-,054	-,282
	RESE3	,070	-,124	-,190	,202	,058	-,152	-,100	,029	-,330	,793[a]	-,645	,170	,211	-,237	,036	,256	-,114	,058
	RESE4	-,076	,015	,111	-,186	,001	,085	-,012	-,036	,003	-,645	,805[a]	-,543	-,076	,059	-,034	-,231	,020	-,084
	RESE5	-,059	,105	-,105	,158	-,004	-,095	,107	,188	-,275	,170	-,543	,684[a]	,083	-,118	,033	,197	-,033	,141
	SERV1	-,328	-,111	-,119	-,087	,159	,064	-,266	,181	-,182	,211	-,076	,083	,830[a]	-,222	-,090	,066	-,153	-,046
	SERV2	,095	-,104	,116	-,162	,075	-,045	,026	-,252	,468	-,237	,059	-,118	-,222	,715[a]	-,302	,035	-,005	-,234
	SERV3	,073	,178	-,170	,056	-,062	-,029	-,245	-,074	-,275	,036	-,034	,033	-,090	-,302	,857[a]	-,323	,052	,167
	SERV4	-,019	-,318	,074	,331	-,250	-,228	,134	,264	-,072	,256	-,231	,197	,066	,035	-,323	,690[a]	-,131	-,145
	SERV5	-,066	,043	,183	,065	-,100	-,028	,085	,089	-,054	-,114	,020	-,033	-,153	-,005	,052	-,131	,879[a]	-,440
	SERV6	-,009	,283	-,366	-,059	,135	-,235	-,097	-,112	-,282	,058	-,084	,141	-,046	-,234	,167	-,145	-,440	,834[a]

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

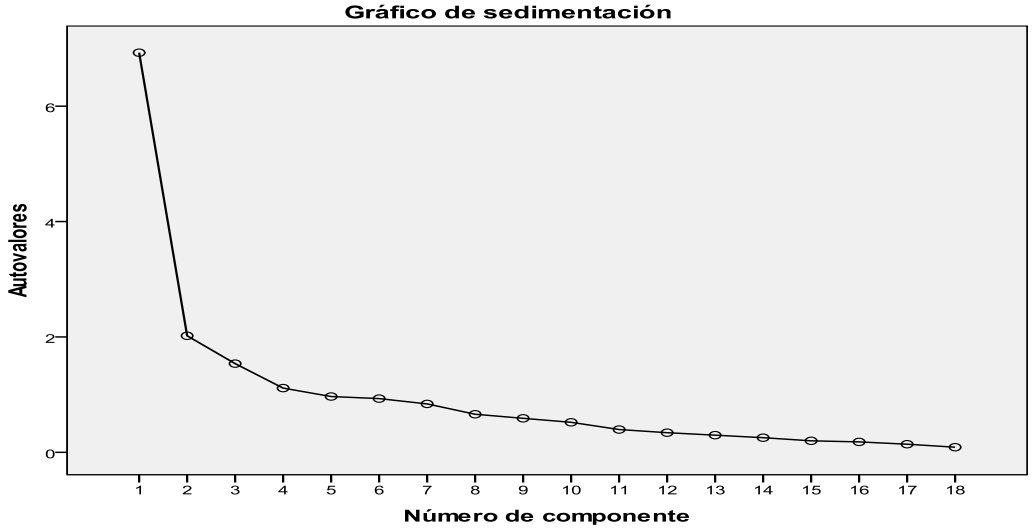
	Inicial	Extracción
Esfuerzo continuo de reducción de costes	1,000	,618
La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	1,000	,790
Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	1,000	,706
La calidad de sus productos / servicios	1,000	,638
Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	1,000	,509
Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	1,000	,734
La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	1,000	,648
Fiabilidad con la promesa de reservas	1,000	,458
Interés en la resolución de los problemas de reservas	1,000	,761
La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	1,000	,797
La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	1,000	,831
Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	1,000	,656
Satisfacción de las exigencias de los clientes	1,000	,565
Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	1,000	,327
Reducción del riesgo del cliente	1,000	,651
Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	1,000	,612
Trato de amabilidad y respeto a los clientes	1,000	,593
Capacidades amplias de servicio al cliente	1,000	,702

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,927	38,481	38,481	6,927	38,481	38,481	3,795	21,085	21,085
2	2,020	11,221	49,702	2,020	11,221	49,702	3,544	19,688	40,773
3	1,537	8,542	58,244	1,537	8,542	58,244	2,304	12,798	53,571
4	1,113	6,183	64,427	1,113	6,183	64,427	1,954	10,856	64,427
5	,967	5,373	69,800						
6	,931	5,173	74,973						
7	,839	4,662	79,635						
8	,660	3,666	83,301						
9	,589	3,274	86,576						
10	,520	2,891	89,467						
11	,395	2,195	91,661						
12	,340	1,891	93,552						
13	,297	1,652	95,204						
14	,254	1,409	96,613						
15	,199	1,108	97,722						
16	,181	1,004	98,726						
17	,141	,782	99,507						
18	,089	,493	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Capacidades amplias de servicio al cliente	,795	,011	-,204	,167
La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	,747	-,522	,000	,025
Interés en la resolución de los problemas de reservas	,741	-,452	,065	-,061
La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	,736	-,495	,024	-,095
Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	,710	,297	-,374	,049
Reducción del riesgo del cliente	,691	,081	-,222	-,343
La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	,668	,259	-,356	-,088
Trato de amabilidad y respeto a los clientes	,639	-,076	-,344	,246
Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	,620	,335	,062	-,090
Satisfacción de las exigencias de los clientes	,617	,303	,074	,294
Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	,568	,205	,553	-,189
Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	,523	,172	-,132	,080
Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	,517	,291	-,261	-,438
Fiabilidad con la promesa de reservas	,514	-,303	,285	-,143
Esfuerzo continuo de reducción de costes	,506	,155	,392	,429
La calidad de sus productos / servicios	,500	,365	,257	,434
Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	,392	-,692	,011	,156
La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	,507	,203	,595	-,370

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 4 componentes extraídos

Matriz de reproducidas

		COSTP2	COSTP3	COSTP4	CALI1	CALI2	CALI3	CALI4	RESE1	RESE2	RESE3	RESE4	RESE5	SERV1	SERV2	SERV3	SERV4	SERV5	SERV6
Correlación reproducida	COSTP2	,618[a]	,362	,454	,597	,351	,280	,201	,263	,304	,264	,308	,162	,514	,274	,128	,016	,283	,396
	COSTP3	,362	,790[a]	,729	,320	,452	,180	,212	,422	,345	,323	,263	,007	,310	,192	,362	,328	,013	,222
	COSTP4	,454	,729	,706[a]	,419	,472	,248	,252	,415	,375	,348	,312	,057	,398	,244	,351	,292	,111	,309
	CALI1	,597	,320	,419	,638[a]	,409	,388	,298	,157	,195	,152	,193	,014	,566	,325	,169	,107	,310	,421
	CALI2	,351	,452	,472	,409	,509[a]	,513	,487	,248	,317	,301	,286	-,002	,463	,367	,473	,441	,328	,469
	CALI3	,280	,180	,248	,388	,513	,734[a]	,680	,161	,364	,362	,376	,076	,515	,476	,581	,530	,572	,652
	CALI4	,201	,212	,252	,298	,487	,680	,648[a]	,176	,360	,364	,361	,065	,439	,434	,592	,552	,508	,592
	RESE1	,263	,422	,415	,157	,248	,161	,176	,458[a]	,545	,549	,539	,392	,204	,168	,316	,166	,218	,323
	RESE2	,304	,345	,375	,195	,317	,364	,360	,545	,761[a]	,776	,788	,594	,307	,296	,481	,260	,470	,561
	RESE3	,264	,323	,348	,152	,301	,362	,364	,549	,776	,797[a]	,806	,616	,278	,290	,496	,272	,476	,559
	RESE4	,308	,263	,312	,193	,286	,376	,361	,539	,788	,806	,831[a]	,658	,310	,303	,465	,223	,523	,593
	RESE5	,162	,007	,057	,014	-,002	,076	,065	,392	,594	,616	,658	,656[a]	,079	,097	,158	-,071	,337	,328
	SERV1	,514	,310	,398	,566	,463	,515	,439	,204	,307	,278	,310	,079	,565[a]	,389	,334	,260	,418	,528
	SERV2	,274	,192	,244	,325	,367	,476	,434	,168	,296	,290	,303	,097	,389	,327[a]	,378	,320	,386	,458
	SERV3	,128	,362	,351	,169	,473	,581	,592	,316	,481	,496	,465	,158	,334	,378	,651[a]	,589	,428	,539
	SERV4	,016	,328	,292	,107	,441	,530	,552	,166	,260	,272	,223	-,071	,260	,320	,589	,612[a]	,290	,394
	SERV5	,283	,013	,111	,310	,328	,572	,508	,218	,470	,476	,523	,337	,418	,386	,428	,290	,593 [a]	,619
	SERV6	,396	,222	,309	,421	,469	,652	,592	,323	,561	,559	,593	,328	,528	,458	,539	,394	,619	,702[a]
Residual[b]	COSTP2		,000	-,109	-,187	-,059	,030	-,038	,019	-,005	-,040	-,006	-,007	-,033	-,089	,048	,176	,014	-,042
	COSTP3	,000		-,063	-,067	-,113	,008	,044	-,116	-,038	,022	,018	,033	,053	,030	-,089	,008	,091	-,007
	COSTP4	-,109	-,063		-,037	-,074	,031	-,029	-,133	-,073	,024	-,004	,053	-,020	,020	-,031	-,043	,054	,101
	CALI1	-,187	-,067	-,037		,154	-,004	,018	-,024	,051	,021	,054	,036	-,171	-,057	,056	-,027	-,103	-,067
	CALI2	-,059	-,113	-,074	,154		,020	-,038	,035	,038	-,027	,021	,075	-,194	-,149	-,044	-,016	-,022	-,078
	CALI3	,030	,008	,031	-,004	,020		,024	,008	-,043	,036	,009	,054	-,114	-,064	-,083	-,051	-,098	-,035
	CALI4	-,038	,044	-,029	,018	-,038	,024		,013	,006	,048	,008	,012	,032	-,046	-,030	-,191	-,144	-,083
	RESE1	,019	-,116	-,133	-,024	,035	,008	,013		,047	-,086	-,138	-,197	-,043	,089	,020	-,104	,006	,059
	RESE2	-,005	-,038	-,073	,051	,038	-,043	,006	,047		-,065	-,079	-,091	,038	-,161	,022	,014	,007	,018
	RESE3	-,040	,022	,024	,021	-,027	,036	,048	-,086	-,065		,038	-,088	-,024	,064	-,057	-,076	-,035	-,030
	RESE4	-,006	,018	-,004	,054	,021	,009	,008	-,138	-,079	,038		,026	-,006	-,008	-,025	,051	-,065	-,063
	RESE5	-,007	,033	,053	,036	,075	,054	,012	-,197	-,091	-,088	,026		,003	,005	,027	,079	-,091	-,101
	SERV1	-,033	,053	-,020	-,171	-,194	-,114	,032	-,043	,038	-,024	-,006	,003		,009	,068	,011	-,017	-,043
	SERV2	-,089	,030	,020	-,057	-,149	-,064	-,046	,089	-,161	,064	-,008	,005	,009		,051	-,137	-,095	-,020
	SERV3	,048	-,089	-,031	,056	-,044	-,083	-,030	,020	,022	-,057	-,025	,027	,068	,051		-,091	-,087	-,085
	SERV4	,176	,008	-,043	-,027	-,016	-,051	-,191	-,104	,014	-,076	,051	,079	,011	-,137	-,091		,099	,016
	SERV5	,014	,091	,054	-,103	-,022	-,098	-,144	,006	,007	-,035	-,065	-,091	-,017	-,095	-,087	,099		,072
	SERV6	-,042	-,007	,101	-,067	-,078	-,035	-,083	,059	,018	-,030	-,063	-,101	-,043	-,020	-,085	,016	,072	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 68 (44,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05

Matriz de componentes rotados[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	,782	,137	,323	-,014
La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	,768	,138	,192	,056
Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	,722	,013	-,101	,283
Reducción del riesgo del cliente	,704	,290	-,015	,267
Capacidades amplias de servicio al cliente	,592	,435	,404	,008
Trato de amabilidad y respeto a los clientes	,521	,417	,324	-,206
Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	,514	,067	,330	,363
Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	,459	,148	,301	,059
La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	,273	,850	,151	,108
La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	,295	,816	,071	,197
Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	-,064	,799	,047	-,106
Interés en la resolución de los problemas de reservas	,279	,787	,127	,218
Fiabilidad con la promesa de reservas	,081	,542	,090	,386
La calidad de sus productos / servicios	,185	,011	,757	,176
Esfuerzo continuo de reducción de costes	,029	,194	,724	,234
Satisfacción de las exigencias de los clientes	,387	,112	,618	,146
La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	,146	,122	,188	,848
Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	,161	,162	,341	,733

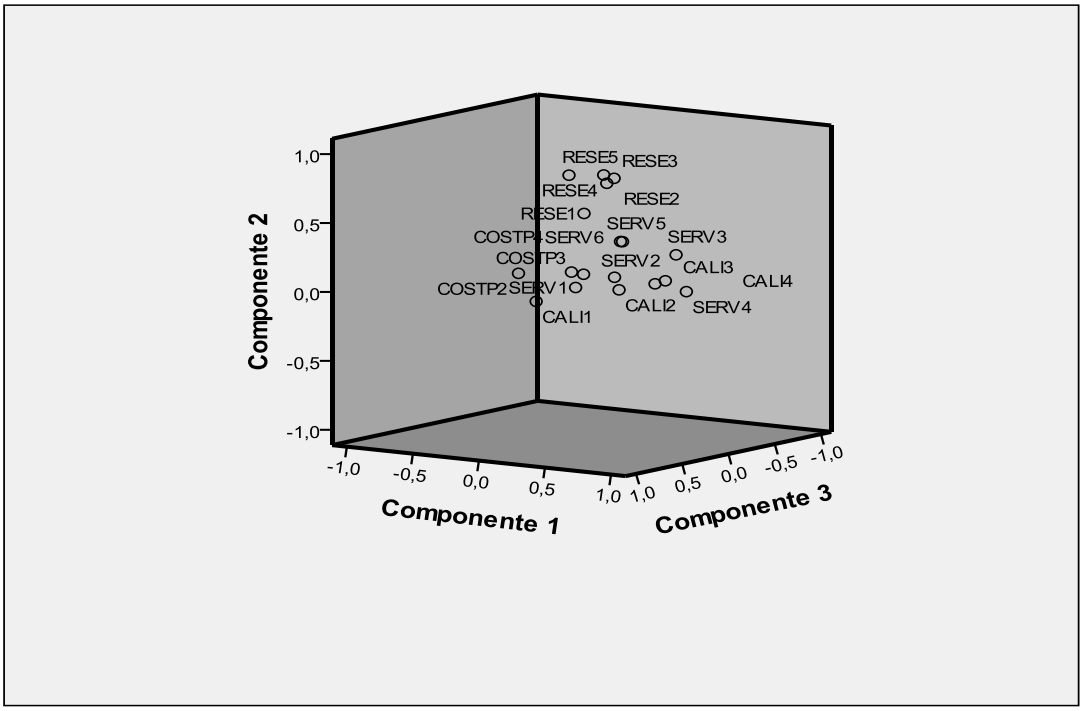
Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

	Componente	1	2	3	4
	1	,642	,558	,422	,314
	2	,383	-,827	,351	,214
	3	-,604	,044	,317	,730
	4	-,276	,053	,773	-,568

Método de extracción: Análisis de componentes principales
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Gráfico de componentes en espacio rotado



Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente			
	1	2	3	4
Esfuerzo continuo de reducción de costes	-,184	,009	,437	,006
La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)	-,057	-,043	-,068	,516
Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)	-,079	-,031	,053	,407
La calidad de sus productos / servicios	-,093	-,081	,449	-,038
Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento	,119	-,090	,047	,139
Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación	,257	-,073	,052	-,139
La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios	,273	-,067	-,049	-,066
Fiabilidad con la promesa de reservas	-,086	,167	-,062	,200
Interés en la resolución de los problemas de reservas	-,028	,244	-,062	,048
La calidad correcta del servicio en el momento del check-in	-,011	,258	-,103	,041
La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva	-,036	,275	-,028	-,035
Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas	-,138	,323	,014	-,130
Satisfacción de las exigencias de los clientes	,013	-,058	,310	-,055
Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)	,113	-,028	,090	-,062
Reducción del riesgo del cliente	,252	,000	-,228	,109
Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)	,315	-,106	-,276	,154
Trato de amabilidad y respeto a los clientes	,119	,084	,126	-,268
Capacidades amplias de servicio al cliente	,115	,062	,124	-,145

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes

Componente		1	2	3	4
	1	1,000	,000	,000	,000
	2	,000	1,000	,000	,000
	3	,000	,000	1,000	,000
	4	,000	,000	,000	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

4. Análisis de componentes principales de la dimensión de los resultados que muestran el éxito competitivo

```
FACTOR
 /VARIABLES RESUL1 RESUL2 RESUL3 RESUL4 RESUL5 RESUL6 RESUL7 RESUL8 RESUL9 RESUL10 RESUL11 RESUL12 RESUL13
 /MISSING LISTWISE
 /ANALYSIS RESUL1 RESUL2 RESUL3 RESUL4 RESUL5 RESUL6 RESUL7 RESUL8 RESUL9 RESUL10 RESUL11 RESUL12 RESUL13
 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION FSCORE
 /FORMAT SORT
 /PLOT EIGEN ROTATION
 /CRITERIA FACTORS (4) ITERATE (25)
 /EXTRACTION PC
 /CRITERIA ITERATE (25)
 /ROTATION VARIMAX
 /SAVE REG (ALL)
 /METHOD=CORRELATION.
```

Matriz de correlación

		RESUL1	RESUL2	RESUL3	RESUL4	RESUL5	RESUL6	RESUL7	RESUL8	RESUL9	RESUL10	RESUL11	RESUL12	RESUL13
Correlación	RESUL1	1,000	,704	,776	,756	,570	,244	,222	,369	,366	,276	,124	,067	,008
	RESUL2	,704	1,000	,652	,583	,575	,419	,303	,529	,424	,397	,298	,302	,294
	RESUL3	,776	,652	1,000	,699	,661	,451	,285	,445	,474	,143	,232	,142	,019
	RESUL4	,756	,583	,699	1,000	,639	,327	,193	,461	,405	,233	,125	,198	,149
	RESUL5	,570	,575	,661	,639	1,000	,546	,203	,506	,376	,208	,228	,262	,244
	RESUL6	,244	,419	,451	,327	,546	1,000	,177	,316	,243	,068	,198	,271	,355
	RESUL7	,222	,303	,285	,193	,203	,177	1,000	,467	,528	,493	,482	,447	,377
	RESUl8	,369	,529	,445	,461	,506	,316	,467	1,000	,793	,349	,298	,447	,492
	RESUL9	,366	,424	,474	,405	,376	,243	,528	,793	1,000	,372	,341	,408	,314
	RESUL10	,276	,397	,143	,233	,208	,068	,493	,349	,372	1,000	,746	,625	,413
	RESUL11	,124	,298	,232	,125	,228	,198	,482	,298	,341	,746	1,000	,660	,506
	RESUL12	,067	,302	,142	,198	,262	,271	,447	,447	,408	,625	,660	1,000	,710
	RESUL13	,008	,294	,019	,149	,244	,355	,377	,492	,314	,413	,506	,710	1,000
Sig. (Unilateral)	RESUL1		,000	,000	,000	,000	,010	,018	,000	,000	,004	,121	,264	,472
	RESUL2	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,002	,002	,002
	RESUL3	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,089	,014	,090	,428
	RESUL4	,000	,000	,000		,000	,001	,035	,000	,000	,014	,119	,030	,080
	RESUL5	,000	,000	,000	,000		,000	,028	,000	,000	,024	,015	,006	,010
	RESUL6	,010	,000	,000	,001	,000		,048	,001	,011	,263	,031	,005	,000
	RESUL7	,018	,002	,003	,035	,028	,048		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	RESUl8	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,002	,000	,000
	RESUL9	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000		,000	,001	,000	,001
	RESUL10	,004	,000	,089	,014	,024	,263	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	RESUL11	,121	,002	,014	,119	,015	,031	,000	,002	,001	,000		,000	,000
	RESUL12	,264	,002	,090	,030	,006	,005	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	RESUL13	,472	,002	,428	,080	,010	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	

a. Determinante =8,50E-005

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin*.		,785
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	785,768
	gl	78
	Sig.	,000

Matriz anti-imagen

		RESUL1	RESUL2	RESUL3	RESUL4	RESUL5	RESUL6	RESUL7	RESUL8	RESUL9	RESUL10	RESUL11	RESUL12	RESUL13
Covarianza anti-imagen	RESUL1	,200	-,092	-,092	-,098	-,013	,074	-,007	,031	-,005	-,074	,057	,053	-,023
	RESUL2	-,092	,340	-,044	,036	-,004	-,077	,030	-,062	,039	-,064	,023	,006	-,043
	RESUL3	-,092	-,044	,182	-,047	-,046	-,082	-,045	-,008	-,036	,103	-,099	-,031	,094
	RESUL4	-,098	,036	-,047	,326	-,080	,011	,046	-,019	-,003	-,028	,052	-,030	-,032
	RESUL5	-,013	-,004	-,046	-,080	,386	-,150	,043	-,077	,054	-,004	-,016	-,011	,010
	RESUL6	,074	-,077	-,082	,011	-,150	,540	-,009	,051	-,015	,023	,023	,004	-,117
	RESUL7	-,007	,030	-,045	,046	,043	-,009	,572	-,020	-,084	-,072	-,021	,001	-,050
	RESUl8	,031	-,062	-,008	-,019	-,077	,051	-,020	,238	-,181	-,010	,046	,014	-,098
	RESUL9	-,005	,039	-,036	-,003	,054	-,015	-,084	-,181	,291	-,013	-,010	-,034	,057
	RESUL10	-,074	-,064	,103	-,028	-,004	,023	-,072	-,010	-,013	,254	-,169	-,087	,071
	RESUL11	,057	,023	-,099	,052	-,016	,023	-,021	,046	-,010	-,169	,275	-,033	-,085
	RESUL12	,053	,006	-,031	-,030	-,011	,004	,001	,014	-,034	-,087	-,033	,316	-,156
	RESUL13	-,023	-,043	,094	-,032	,010	-,117	-,050	-,098	,057	,071	-,085	-,156	,321
Correlación anti-imagen	RESUL1	,755[a]	-,354	-,482	-,383	-,045	,225	-,019	,142	-,019	-,330	,243	,212	-,092
	RESUL2	-,354	,890[a]	-,179	,109	-,012	-,179	,067	-,218	,124	-,217	,075	,018	-,130
	RESUL3	-,482	-,179	,725[a]	-,191	-,174	-,262	-,140	-,040	-,156	,482	-,443	-,128	,391
	RESUL4	-,383	,109	-,191	,885[a]	-,225	,026	,107	-,070	-,009	-,098	,175	-,092	-,099
	RESUL5	-,045	-,012	-,174	-,225	,894[a]	-,328	,091	-,253	,160	-,014	-,048	-,030	,029
	RESUL6	,225	-,179	-,262	,026	-,328	,776[a]	-,016	,143	-,038	,063	,059	,008	-,281
	RESUL7	-,019	,067	-,140	,107	,091	-,016	,921[a]	-,053	-,205	-,190	-,052	,003	-,117
	RESUl8	,142	-,218	-,040	-,070	-,253	,143	-,053	,771[a]	-,686	-,042	,178	,052	-,355
	RESUL9	-,019	,124	-,156	-,009	,160	-,038	-,205	-,686	,787[a]	-,048	-,035	-,111	,186
	RESUL10	-,330	-,217	,482	-,098	-,014	,063	-,190	-,042	-,048	,663[a]	-,639	-,307	,250
	RESUL11	,243	,075	-,443	,175	-,048	,059	-,052	,178	-,035	-,639	,700[a]	-,112	-,287
	RESUL12	,212	,018	-,128	-,092	-,030	,008	,003	,052	-,111	-,307	-,112	,835[a]	-,491
	RESUL13	-,092	-,130	,391	-,099	,029	-,281	-,117	-,355	,186	,250	-,287	-,491	,673[a]

a. Medida de adecuación muestral

Comunalidades

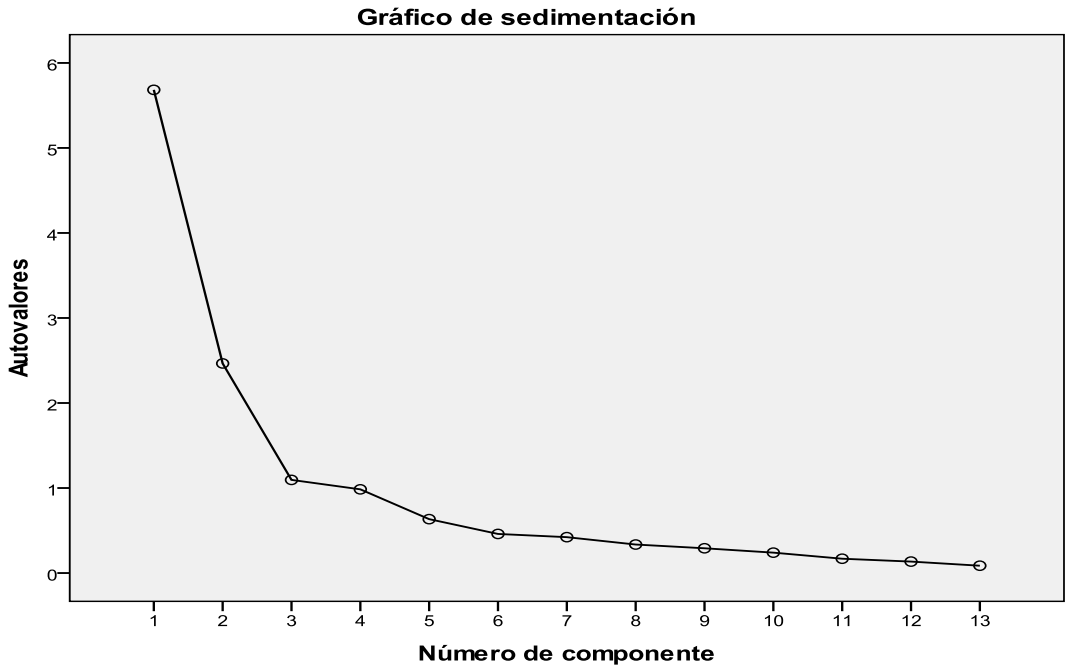
	Inicial	Extracción
Margen de beneficios	1,000	,879
Rendimiento sobre activos	1,000	,700
Rentabilidad del hotel	1,000	,815
Porcentaje de ocupación	1,000	,731
Ingresos extras por habitación	1,000	,737
Número de productos/servicios nuevos	1,000	,783
Satisfacción de los empleados	1,000	,610
Estabilidad y crecimiento del empleo	1,000	,866
Retribución y compensación de los empleados	1,000	,867
Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	1,000	,861
Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	1,000	,811
Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	1,000	,791
Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	1,000	,779

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente		Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
		Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	5,684	43,720	43,720	5,684	43,720	43,720	3,723	28,639	28,639
	2	2,465	18,964	62,684	2,465	18,964	62,684	2,830	21,771	50,410
	3	1,095	8,426	71,110	1,095	8,426	71,110	2,111	16,235	66,646
	4	,985	7,573	78,684	,985	7,573	78,684	1,565	12,038	78,684
	5	,634	4,876	83,560						
	6	,460	3,537	87,096						
	7	,422	3,245	90,342						
	8	,335	2,579	92,921						
	9	,291	2,240	95,161						
	10	,240	1,845	97,006						
	11	,168	1,295	98,302						
	12	,135	1,036	99,338						
	13	,086	,662	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Rendimiento sobre activos	,776	-,265	-,036	,163
Estabilidad y crecimiento del empleo	,769	,065	,042	-,518
Rentabilidad del hotel	,725	-,529	-,076	,057
Ingresos extras por habitación	,720	-,367	,273	,099
Retribución y compensación de los empleados	,718	,081	-,171	-,562
Porcentaje de ocupación	,699	-,479	-,077	,088
Margen de beneficios	,670	-,556	-,295	,186
Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	,618	,610	,148	,122
Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	,601	,507	-,363	,333
Satisfacción de los empleados	,589	,366	-,267	-,242
Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	,582	,575	-,131	,353
Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	,538	,560	,419	-,016
Número de productos/servicios nuevos	,528	-,154	,687	,091

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 4 componentes extraídos

Matriz de reproducidas

		RESUL1	RESUL2	RESUL3	RESUL4	RESUL5	RESUL6	RESUL7	RESUL8	RESUL9	RESUL10	RESUL11	RESUL12	RESUL13
Correlación reproducida	RESUL1	,879[a]	,708	,812	,773	,624	,253	,225	,369	,381	,290	,174	,054	-,077
	RESUL2	,708	,700[a]	,715	,686	,662	,440	,329	,493	,450	,399	,361	,332	,251
	RESUL3	,812	,715	,815[a]	,771	,701	,418	,240	,490	,459	,214	,147	,121	,061
	RESUL4	,773	,686	,771	,731[a]	,666	,398	,235	,457	,427	,234	,172	,139	,074
	RESUL5	,624	,662	,701	,666	,737[a]	,633	,192	,489	,384	,180	,206	,273	,294
	RESUL6	,253	,440	,418	,398	,633	,783[a]	,049	,378	,198	,020	,160	,344	,484
	RESUL7	,225	,329	,240	,235	,192	,049	,610[a]	,591	,634	,555	,502	,518	,414
	RESUl8	,369	,493	,490	,457	,489	,378	,591	,866[a]	,841	,307	,296	,458	,477
	RESUL9	,381	,450	,459	,427	,384	,198	,634	,841	,867[a]	,347	,288	,399	,369
	RESUL10	,290	,399	,214	,234	,180	,020	,555	,307	,347	,861[a]	,806	,667	,450
	RESUL11	,174	,361	,147	,172	,206	,160	,502	,296	,288	,806	,811[a]	,734	,575
	RESUL12	,054	,332	,121	,139	,273	,344	,518	,458	,399	,667	,734	,791[a]	,734
	RESUL13	-,077	,251	,061	,074	,294	,484	,414	,477	,369	,450	,575	,734	,779[a]
Residual[b]	RESUL1		-,004	-,036	-,017	-,054	-,009	-,003	-,001	-,015	-,014	-,050	,013	,085
	RESUL2	-,004		-,063	-,103	-,087	-,022	-,026	,037	-,026	-,002	-,063	-,029	,043
	RESUL3	-,036	-,063		-,072	-,040	,033	,045	-,045	,015	-,070	,084	,021	-,042

	RESUL4	-,017	-,103	-,072		-,027	-,070	-,043	,004	-,021	-,002	-,047	,060	,075
	RESUL5	-,054	-,087	-,040	-,027		-,087	,010	,016	-,009	,028	,022	-,011	-,050
	RESUL6	-,009	-,022	,033	-,070	-,087		,128	-,062	,045	,048	,038	-,074	-,129
	RESUL7	-,003	-,026	,045	-,043	,010	,128		-,124	-,106	-,062	-,021	-,071	-,037
	RESUl8	-,001	,037	-,045	,004	,016	-,062	-,124		-,048	,042	,002	-,011	,015
	RESUL9	-,015	-,026	,015	-,021	-,009	,045	-,106	-,048		,025	,053	,009	-,056
	RESUL10	-,014	-,002	-,070	-,002	,028	,048	-,062	,042	,025		-,060	-,043	-,036
	RESUL11	-,050	-,063	,084	-,047	,022	,038	-,021	,002	,053	-,060		-,074	-,069
	RESUL12	,013	-,029	,021	,060	-,011	-,074	-,071	-,011	,009	-,043	-,074		-,024
	RESUL13	,085	,043	-,042	,075	-,050	-,129	-,037	,015	-,056	-,036	-,069	-,024	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

a. Comunalidades reproducidas

b. Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 27 (34,0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05

Matriz de componentes rotados[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Margen de beneficios	,922	,079	,111	-,100
Rentabilidad del hotel	,867	,016	,219	,124
Porcentaje de ocupación	,824	,054	,189	,119
Rendimiento sobre activos	,743	,268	,193	,198
Ingresos extras por habitación	,702	,070	,155	,464
Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	,208	,885	,150	-,111
Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	,113	,881	,101	,107
Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	,001	,755	,277	,380
Retribución y compensación de los empleados	,300	,183	,860	,059
Estabilidad y crecimiento del empleo	,318	,169	,812	,277
Satisfacción de los empleados	,125	,492	,592	-,046
Número de productos/servicios nuevos	,354	,033	,044	,809
Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	-,103	,557	,305	,604

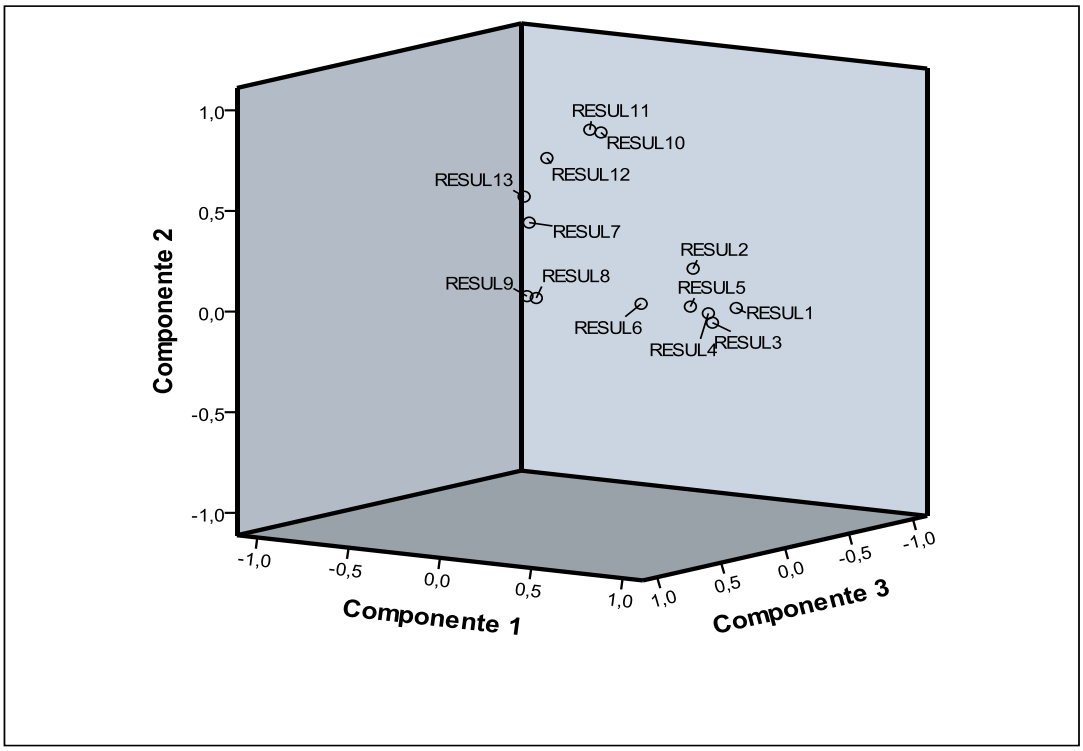
Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

	Componente	1	2	3	4
	1	,661	,482	,479	,318
	2	-,677	,711	,175	,068
	3	-,180	-,224	-,153	,945
	4	,267	,460	-,846	,022

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Gráfico de componentes en espacio rotado



Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente			
	1	2	3	4
Margen de beneficios	,330	,044	-,102	-,228
Rendimiento sobre activos	,213	,073	-,089	,009
Rentabilidad del hotel	,258	-,049	-,015	-,038
Porcentaje de ocupación	,249	-,022	-,040	-,038
Ingresos extras por habitación	,166	-,055	-,089	,268
Número de productos/servicios nuevos	,015	-,098	-,141	,621
Satisfacción de los empleados	-,054	,097	,321	-,193
Estabilidad y crecimiento del empleo	-,076	-,167	,509	,070
Retribución y compensación de los empleados	-,063	-,143	,574	-,118
Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores	,081	,427	-,149	-,258
Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores	,027	,407	-,195	-,057
Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios	-,087	,255	-,030	,181
Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel	-,165	,114	,041	,406

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
Puntuaciones de componentes.

Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes

Componente		1	2	3	4
	1	1,000	,000	,000	,000
	2	,000	1,000	,000	,000
	3	,000	,000	1,000	,000
	4	,000	,000	,000	1,000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaise
r. Puntuaciones de componentes.

•

ANEXO VII: ESTIMACIÓN DEL MODELO, ANÁLISIS DE RELACIONES, Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

1. INFLUENCIA DE LOS FACTORES DEL ENTORNO INTRA-EMPRESA EN LAS DECISIONES DEL ÁMBITO DE OPERACIONES

Correlaciones

		1	2	3	4	5	6
1. F1A_ Acciones de MKT y comercialización	Correlación de Pearson	1	,000	,246*	,138	,355**	,228*
	Sig.(unilateral)		1,000	,020	,193	,001	,031
	N	90	90	90	90	90	90
2. F2A_Uso de fuentes de financiamiento	Correlación de Pearson	,000	1	-,063	,300**	,145	-,116
	Sig.(unilateral)	1,000		,554	,004	,173	,275
	N	90	90	90	90	90	90
3. F1B_ Nivel de las tareas operativas	Correlación de Pearson	,246*	-,063	1	,000	,000	,000
	Sig.(unilateral)	,020	,554		1,000	1,000	1,000
	N	90	90	90	90	90	90
4. F2B_ Administración logística y de la capacidad	Correlación de Pearson	,138	,300**	,000	1	,000	,000
	Sig.(unilateral)	,193	,004	1,000		1,000	1,000
	N	90	90	90	90	90	90
5. F3B_ Sistema de reservas	Correlación de Pearson	,355**	,145	,000	,000	1	,000
	Sig.(unilateral)	,001	,173	1,000	1,000		1,000
	N	90	90	90	90	90	90
6. F4B_ Infraestructura y servicios	Correlación de Pearson	,228*	-,116	,000	,000	,000	1
	Sig.(unilateral)	,031	,275	1,000	1,000	1,000	
	N	90	90	90	90	90	90

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (unilateral).
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

REGRESIÓN

REGRESION (F1A_ Acciones de MKT y comercialización)

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F3B_ Sistema de reservas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
2	F1B_ Nivel de las tareas operativas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).
3	F4B_ Infraestructura y servicios	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

Resumen del modelo[d]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,355[a]	,126	,116	,94015633	,126	12,691	1	88	,001
2	,432[b]	,186	,168	,91229383	,060	6,457	1	87	,013
3	,488[c]	,238	,212	,88787714	,052	5,851	1	86	,018

a. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas
b. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas, F1B_ Nivel de las tareas operativas
c. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas, F1B_ Nivel de las tareas operativas, F4B_ Infraestructura y servicios
d. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

ANOVA[d]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,217	1	11,217	12,691	,001[a]
	Residual	77,783	88	,884		
	Total	89,000	89			
2	Regresión	16,592	2	8,296	9,968	,000[b]
	Residual	72,408	87	,832		
	Total	89,000	89			
3	Regresión	21,204	3	7,068	8,966	,000[c]
	Residual	67,796	86	,788		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas
b. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas, F1B_ Nivel de las tareas operativas
c. Variables predictoras: (Constante), F3B_ Sistema de reservas, F1B_ Nivel de las tareas operativas, F4B_ Infraestructura y servicios
d. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,816E-16	,099		,000	1,000
	F3B_ Sistema de reservas	,355	,100	,355	3,562	,001
2	(Constante)	1,715E-16	,096		,000	1,000
	F3B_ Sistema de reservas	,355	,097	,355	3,671	,000
	F1B_ Nivel de las tareas operativas	,246	,097	,246	2,541	,013
3	(Constante)	1,897E-16	,094		,000	1,000
	F3B_ Sistema de reservas	,355	,094	,355	3,772	,000
	F1B_ Nivel de las tareas operativas	,246	,094	,246	2,611	,011
	F4B_ Infraestructura y servicios	,228	,094	,228	2,419	,018

a. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

Variables excluidas[c]

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F1B_ Nivel de las tareas operativas	,246[a]	2,541	,013	,263	1,000
	F4B_ Infraestructura y servicios	,228[a]	2,342	,021	,244	1,000
2	F4B_ Infraestructura y servicios	,228[b]	2,419	,018	,252	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F3B_ Sistema de reservas
b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F3B_ Sistema de reservas, F1B_ Nivel de las tareas operativas
c. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

Correlaciones de los coeficientes[a]

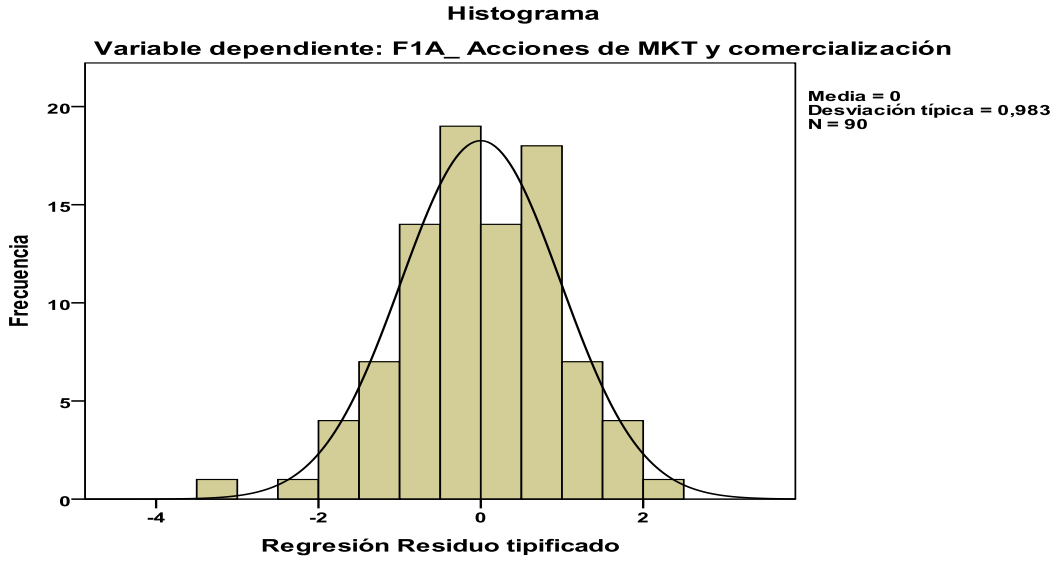
Modelo			F3B_ Reserva y proceso de producción	F1B_ Nivel de las tareas operativas	F4B_ Infraestructura y servicios
1	Correlaciones	F3B_ Sistema de reservas	1,000		
	Covarianzas	F3B_ Sistema de reservas	,010		
2	Correlaciones	F3B_ Sistema de reservas	1,000	,000	
		F1B_ Nivel de las tareas operativas	,000	1,000	
	Covarianzas	F3B_ Reservas y proceso de producción	,009	,000	
		F1B_ Nivel de las tareas operativas	,000	,009	
3	Correlaciones	F3B_ Sistema de reservas	1,000	,000	,000
		F1B_ Nivel de las tareas operativas	,000	1,000	,000
		F4B_ Infraestructura y servicios	,000	,000	1,000
	Covarianzas	F3B_ Sistema de reservas	,009	,000	,000
		F1B_ Nivel de las tareas operativas	,000	,009	,000
		F4B_ Infraestructura y servicios	,000	,000	,009

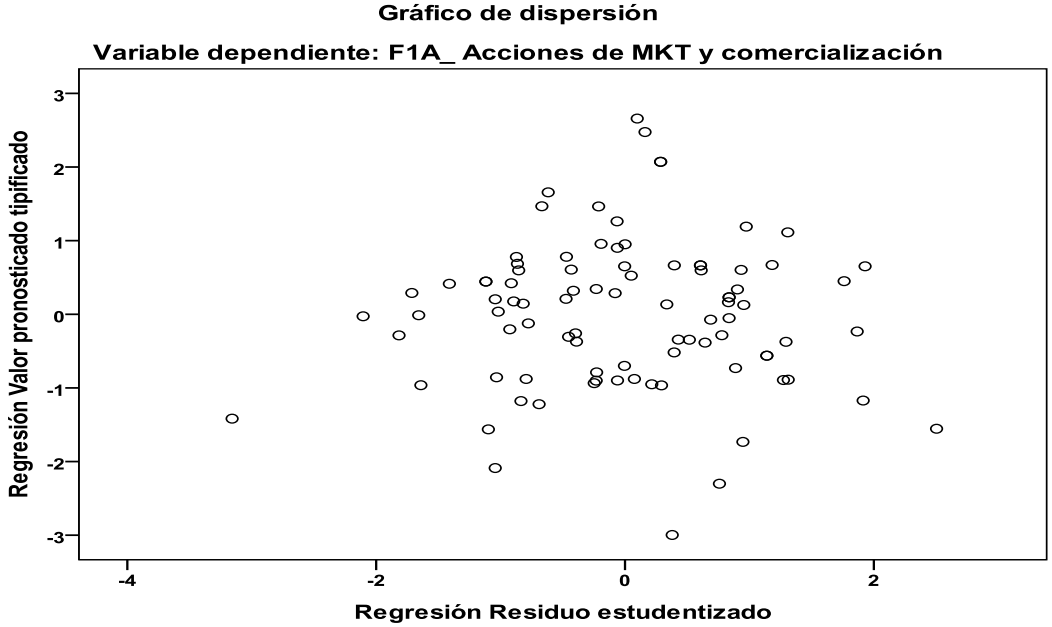
a. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-1,4629567	1,2974883	,0000000	,48810549	90
Valor pronosticado tip.	-2,997	2,658	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,094	,508	,175	,066	90
Valor pronosticado corregido	-1,5223849	1,2891322	-,0007762	,49498165	90
Residual	-2,75527692	2,14903235	,00000000	,87278464	90
Residuo típ.	-3,103	2,420	,000	,983	90
Residuo estud.	-3,158	2,504	,000	1,005	90
Residuo eliminado	-2,85309100	2,29994726	,00077617	,91264734	90
Residuo eliminado estud.	-3,339	2,585	-,001	1,019	90
Dist. de Mahalanobis	,010	28,188	2,967	3,650	90
Distancia de Cook	,000	,115	,012	,022	90
Valor de influencia centrado	,000	,317	,033	,041	90

a. Variable dependiente: F1A_ Acciones de MKT y comercialización





PRUEBA NO PARAMETRICA K- S (F1A_ Acciones de MKT y comercialización)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	,0003111
	Desviación típica	1,00485496
Diferencias más extremas	Absoluta	,055
	Positiva	,047
	Negativa	-,055
Z de Kolmogorov-Smirnov		,522
Sig. asintót. (bilateral)		,948

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION
(F2A_ Uso de fuentes de financiamiento)

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F2B_ Administración logística y de la capacidad	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,300[a]	,090	,080	,95934709	,090	8,703	1	88	,004

a. Variables predictoras: (Constante), F2B_ Administración logística y de la capacidad
b. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8,009	1	8,009	8,703	,004[a]
	Residual	80,991	88	,920		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F2B_ Administración logística y de la capacidad
b. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,121E-16	,101		,000	1,000
	F2B_ Administración logística y de la capacidad	,300	,102	,300	2,950	,004

a. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento

Correlaciones de los coeficientes[a]

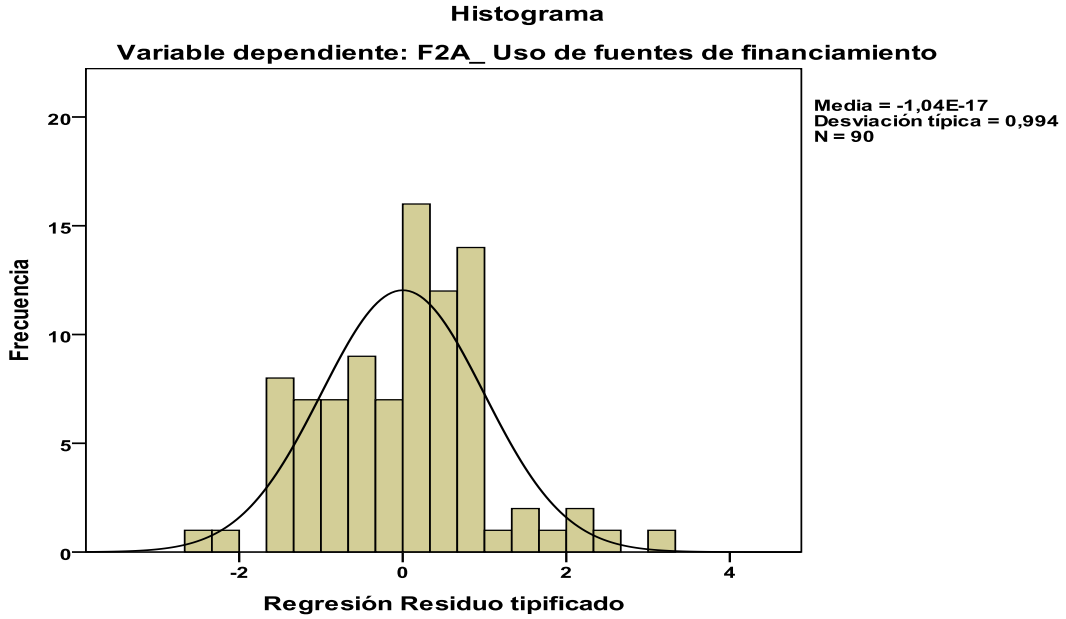
Modelo			F2B_ Administración logística y de la capacidad
1	Correlaciones	F2B_ Administración logística y de la capacidad	1,000
	Covarianzas	F2B_ Administración logística y de la capacidad	,010

a. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-,8290620	,5691398	,0000000	,29999023	90
Valor pronosticado tip.	-2,764	1,897	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,101	,299	,136	,043	90
Valor pronosticado corregido	-,7430336	,5827504	,0023610	,29581631	90
Residual	-2,25141358	2,87866139	,00000000	,95394227	90
Residuo típ.	-2,347	3,001	,000	,994	90
Residuo estud.	-2,385	3,025	-,001	1,008	90
Residuo eliminado	-2,32516503	2,92631769	-,00236100	,97951325	90
Residuo eliminado estud.	-2,452	3,178	,000	1,022	90
Dist. de Mahalanobis	,000	7,638	,989	1,495	90
Distancia de Cook	,000	,097	,014	,022	90
Valor de influencia centrado	,000	,086	,011	,017	90

a. Variable dependiente: F2A_ Uso de fuentes de financiamiento



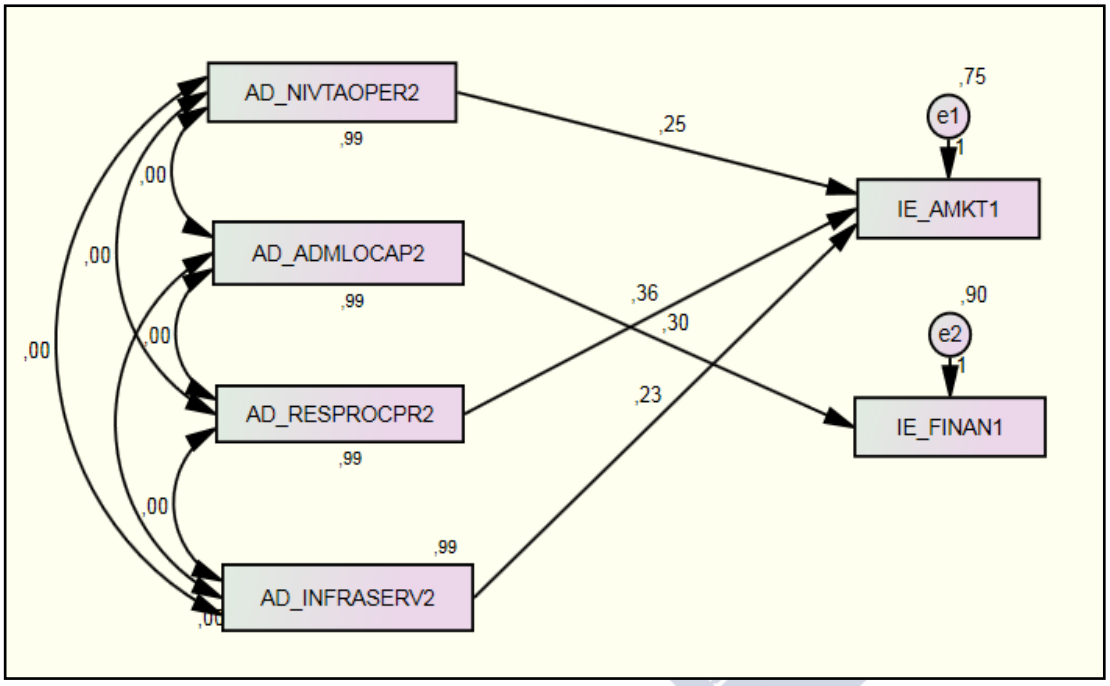


PRUEBA NO PARAMETRICA K- S (F2A_Uso de fuentes de financiamiento)

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	-,0011972
	Desviación típica	1,00753705
Diferencias más extremas	Absoluta	,088
	Positiva	,088
	Negativa	-,074
Z de Kolmogorov-Smirnov		,837
Sig. asintót. (bilateral)		,485

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

1. ENTORNO INTRA-EMPRESA Y ÁREAS DE DECISIÓN DE OPERACIONES CON EL PROGRAMA ESTADISTICO AMOS



Notes for Model (default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	21
Number of distinct parameters to be estimated:	16
Degrees of freedom (21 - 16):	5

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 6,480
Degrees of freedom = 5
Probability level = ,262

Estimates (Geoup number 1 – Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE_AMKT1	<---	AD_NIVTAOPER2	,246	,093	2,656	,008	
IE_AMKT1	<---	AD_INFRASERV2	,228	,093	2,461	,014	
IE_AMKT1	<---	AD_RESPROCPR2	,355	,093	3,837	***	
IE_FINAN1	<---	AD_ADMLOCAP2	,300	,101	2,967	,003	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IE_AMKT1	<---	AD_NIVTAOPER2	,246
IE_AMKT1	<---	AD_INFRASERV2	,228
IE_AMKT1	<---	AD_RESPROCPR2	,355
IE_FINAN1	<---	AD_ADMLOCAP2	,300

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_ADMLOCAP2	,000	,105	,000	1,000	
AD_RESPROCPR2	<-->	AD_ADMLOCAP2	,000	,105	,000	1,000	
AD_INFRASERV2	<-->	AD_RESPROCPR2	,000	,105	,000	1,000	
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_RESPROCPR2	,000	,105	,000	1,000	
AD_INFRASERV2	<-->	AD_ADMLOCAP2	,000	,105	,000	1,000	
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASERV2	,000	,105	,000	1,000	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_ADMLOCAP2	,000
AD_RESPROCPR2	<-->	AD_ADMLOCAP2	,000
AD_INFRASERV2	<-->	AD_RESPROCPR2	,000
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_RESPROCPR2	,000
AD_INFRASERV2	<-->	AD_ADMLOCAP2	,000
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASERV2	,000

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_NIVTAOPER2	,989	,148	6,671	***	
AD_INFRASERV2	,989	,148	6,671	***	
AD_RESPROCPR2	,989	,148	6,671	***	
AD_ADMLOCAP2	,989	,148	6,671	***	
e1	,753	,113	6,671	***	
e2	,900	,135	6,671	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
IE_FINAN1	,090
IE_AMKT1	,238

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	16	6,480	5	,262	1,296
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	39,093	15	,001	2,606

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,052	,977	,903	,233
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,134	,886	,840	,633

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,834	,503	,957	,816	,939
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,278	,313
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1,480	,000	12,323
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	24,093	9,305	46,542

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,073	,017	,000	,138
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,439	,271	,105	,523

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,058	,000	,166	,383
Independence model	,134	,083	,187	,006

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	38,480	41,211	78,477	94,477
Saturated model	42,000	45,585	94,496	115,496
Independence model	51,093	52,117	66,091	72,091

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,432	,416	,554	,463
Saturated model	,472	,472	,472	,512
Independence model	,574	,408	,826	,586

HOELTER

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	153	208
Independence model	57	70

2. INFLUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES, EN LA CONSECUCIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO

Correlaciones

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	F1B_Nivel de las tareas operativas	r	1	,000	,000	,000	,400**	,206	,323**	,067
		Significancia		1,000	1,000	1,000	,000	,052	,002	,533
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
2.	F2B_Administración logística y de la capacidad	r	,000	1	,000	,000	-,056	,316**	,118	-,019
		Significancia	1,000		1,000	1,000	,603	,002	,266	,860
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
3.	F3B_Sistema de reservas	r	,000	,000	1	,000	,241*	,437**	,051	,081
		Significancia	1,000	1,000		1,000	,022	,000	,632	,447
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
4.	F4B_Infraestructura y servicios	r	,000	,000	,000	1	,309**	,096	,002	-,065
		Significancia	1,000	1,000	1,000		,003	,367	,985	,542
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
5.	F1C_Clientes satisfechos	r	,400**	-,056	,241*	,309**	1	,000	,000	,000
		Significancia	,000	,603	,022	,003		1,000	1,000	1,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
6.	F2C_Calidad del servicio de reservas	r	,206	,316**	,437**	,096	,000	1	,000	,000
		Significancia	,052	,002	,000	,367	1,000		1,000	1,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
7.	F3C_Calidad de los servicios del hotel	r	,323**	,118	,051	,002	,000	,000	1	,000
		Significancia	,002	,266	,632	,985	1,000	1,000		1,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
8.	F4C_Productividad	r	,067	-,019	,081	-,065	,000	,000	,000	1
		Significancia	,533	,860	,447	,542	1,000	1,000	1,000	
		N	90	90	90	90	90	90	90	90

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
**. La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).

REGRESIÓN

REGRESION (F1C_ Clientes satisfechos)

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F1B_Nivel de las tareas operativas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).
2	F4B_Infraestructura y servicios	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).
3	F3B_Sistema de reservas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos

Resumen del modelo[d]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,400[a]	,160	,151	,92153944	,160	16,800	1	88	,000
2	,506[b]	,256	,239	,87262949	,095	11,141	1	87	,001
3	,560[c]	,314	,290	,84285329	,058	7,256	1	86	,008

a. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas, F4B_Infraestructura y servicios
c. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas, F4B_Infraestructura y servicios, F3B_Sistema de reservas
d. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos

ANOVA[d]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14,267	1	14,267	16,800	,000[a]
	Residual	74,733	88	,849		
	Total	89,000	89			
2	Regresión	22,751	2	11,376	14,939	,000[b]
	Residual	66,249	87	,761		
	Total	89,000	89			
3	Regresión	27,905	3	9,302	13,094	,000[c]
	Residual	61,095	86	,710		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas, F4B_Infraestructura y servicios
c. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas, F4B_Infraestructura y servicios, F3B_Sistema de reservas
d. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2,781E-16	,097		,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas	,400	,098	,400	4,099	,000
2	(Constante)	-2,533E-16	,092		,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas	,400	,092	,400	4,329	,000
	F4B_Infraestructura y servicios	,309	,092	,309	3,338	,001
3	(Constante)	-2,548E-16	,089		,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas	,400	,089	,400	4,481	,000
	F4B_Infraestructura y servicios	,309	,089	,309	3,456	,001
	F3B_Sistema de reservas	,241	,089	,241	2,694	,008

a. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos

Variables excluidas[d]

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F2B_Administración logística y de la capacidad	-,056[a]	-,567	,572	-,061	1,000
	F3B_Sistema de reservas	,241[a]	2,539	,013	,263	1,000
	F4B_Infraestructura y servicios	,309[a]	3,338	,001	,337	1,000
2	F2B_Administración logística y de la capacidad	-,056[b]	-,599	,551	-,064	1,000
	F3B_Sistema de reservas	,241[b]	2,694	,008	,279	1,000
3	F2B_Administración logística y de la capacidad	-,056[c]	-,620	,537	-,067	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas, F4B_Infraestructura y servicios
c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas, F4B_Infraestructura y servicios, F3B_Sistema de reservas
d. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos

Correlaciones de los coeficientes[a]

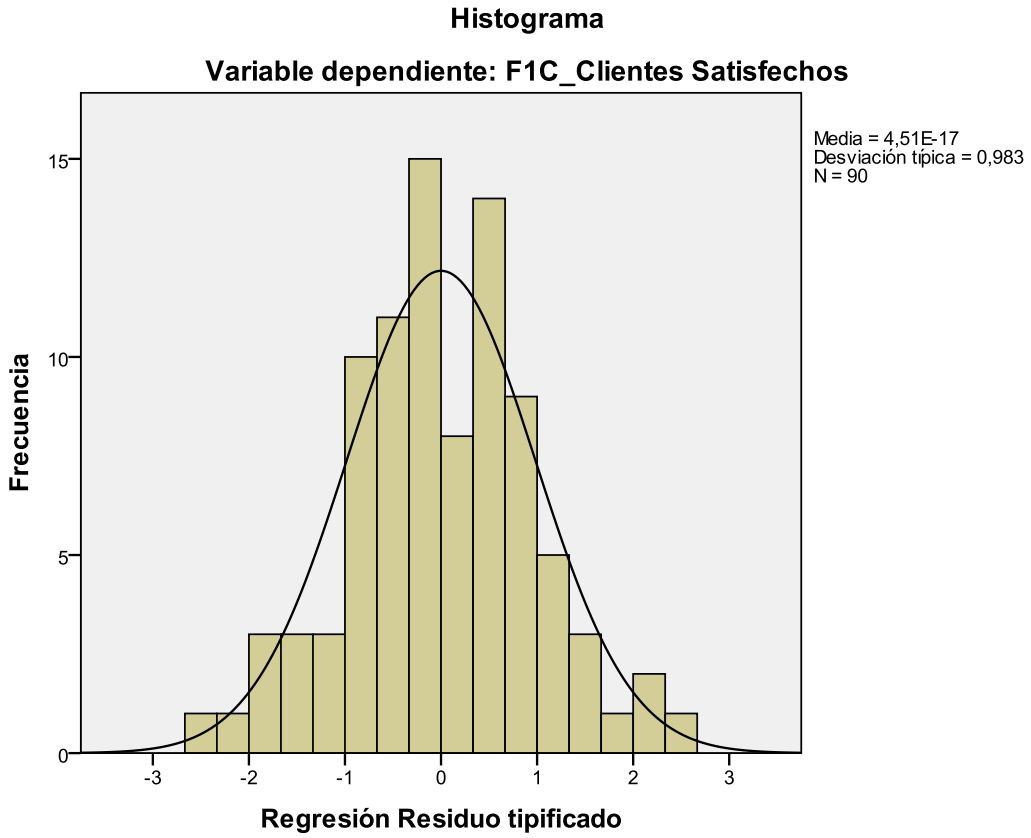
Modelo			F1B_Nivel de las tareas operativas	F4B_Infraestructura y servicios	F3B_Sistema de reservas
1	Correlaciones	F1B_Nivel de las tareas operativas	1,000		
	Covarianzas	F1B_Nivel de las tareas operativas	,010		
2	Correlaciones	F1B_Nivel de las tareas operativas	1,000	,000	
		F4B_Infraestructura y servicios	,000	1,000	
	Covarianzas	F1B_Nivel de las tareas operativas	,009	,000	
		F4B_Infraestructura y servicios	,000	,009	
3	Correlaciones	F1B_Nivel de las tareas operativas	1,000	,000	,000
		F4B_Infraestructura y servicios	,000	1,000	,000
		F3B_Sistema de reservas	,000	,000	1,000
	Covarianzas	F1B_Nivel de las tareas operativas	,008	,000	,000
		F4B_Infraestructura y servicios	,000	,008	,000
		F3B_Sistema de reservas	,000	,000	,008

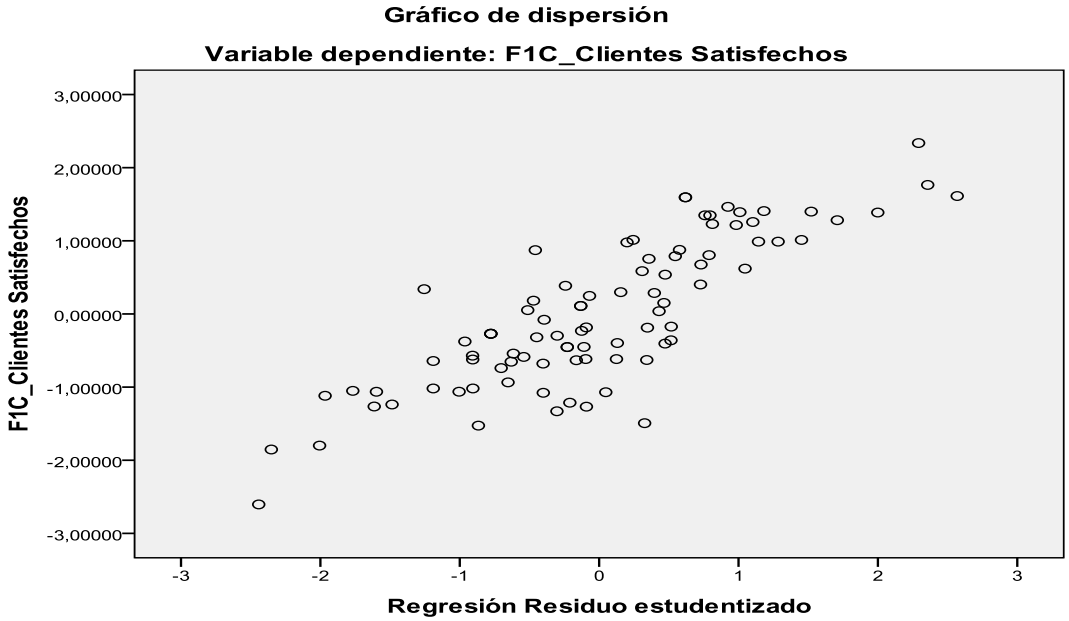
a. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-1,7451276	1,3475578	,0000000	,55995040	90
Valor pronosticado tip.	-3,117	2,407	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,089	,483	,166	,063	90
Valor pronosticado corregido	-1,7936548	1,4488957	,0021138	,56425962	90
Residual	-2,00612330	2,02824879	,00000000	,82852613	90
Residuo típ.	-2,380	2,406	,000	,983	90
Residuo estud.	-2,442	2,569	-,001	1,009	90
Residuo eliminado	-2,11230755	2,31203246	-,00211380	,87352031	90
Residuo eliminado estud.	-2,517	2,658	-,001	1,023	90
Dist. de Mahalanobis	,010	28,188	2,967	3,650	90
Distancia de Cook	,000	,231	,014	,032	90
Valor de influencia centrado	,000	,317	,033	,041	90

a. Variable dependiente: F1C_Clientes satisfechos





PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F1C_ Clientes satisfechos)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	-,0011343
	Desviación típica	1,00893100
Diferencias más extremas	Absoluta	,049
	Positiva	,049
	Negativa	-,040
Z de Kolmogorov-Smirnov		,466
Sig. asintót. (bilateral)		,982

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION
(F2C_ Calidad de servicio de reservas)

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F3B_Sistema de reservas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).
2	F2B_Administración logística y de la capacidad	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).
3	F1B_Nivel de las tareas operativas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

Resumen del modelo[d]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,437[a]	,191	,182	,90438426	,191	20,814	1	88	,000
2	,539[b]	,291	,275	,85167621	,100	12,229	1	87	,001
3	,577[c]	,333	,310	,83061948	,042	5,467	1	86	,022

a. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas
b. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad
c. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad, F1B_Nivel de las tareas operativas
d. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-2,737E-17	,095		,000	1,000
	F3B_Sistema de reservas	,437	,096	,437	4,562	,000
2	(Constante)	-3,827E-17	,090		,000	1,000
	F3B_Sistema de reservas	,437	,090	,437	4,845	,000
	F2B_Administración logística y de la capacidad	,316	,090	,316	3,497	,001
3	(Constante)	-4,678E-17	,088		,000	1,000
	F3B_Sistema de reservas	,437	,088	,437	4,967	,000
	F2B_Administración logística y de la capacidad	,316	,088	,316	3,586	,001
	F1B_Nivel de las tareas operativas	,206	,088	,206	2,338	,022

a. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

Variables excluidas[d]

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F1B_Nivel de las tareas operativas	,206[a]	2,193	,031	,229	1,000
	F2B_Administración logística y de la capacidad	,316[a]	3,497	,001	,351	1,000
	F4B_Infraestructura y servicios	,096[a]	1,004	,318	,107	1,000
2	F1B_Nivel de las tareas operativas	,206[b]	2,338	,022	,244	1,000
	F4B_Infraestructura y servicios	,096[b]	1,067	,289	,114	1,000
3	F4B_Infraestructura y servicios	,096[c]	1,094	,277	,118	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F3B_Sistema de reservas
b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad
c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad, F1B_Nivel de las tareas operativas
d. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

ANOVA[d]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17,024	1	17,024	20,814	,000[a]
	Residual	71,976	88	,818		
	Total	89,000	89			
2	Regresión	25,894	2	12,947	17,849	,000[b]
	Residual	63,106	87	,725		
	Total	89,000	89			
3	Regresión	29,666	3	9,889	14,333	,000[c]
	Residual	59,334	86	,690		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas
b. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad
c. Variables predictoras: (Constante), F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad, F1B_Nivel de las tareas operativas
d. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

Correlaciones de los coeficientes[a]

Modelo			F3B_Sistema de reservas	F2B_Administración logística y de la capacidad	F1B_Nivel de las tareas operativas
1	Correlaciones	F3B_Sistema de reservas	1,000		
	Covarianzas	F3B_Sistema de reservas	,009		
2	Correlaciones	F3B_Sistema de reservas	1,000	,000	
		F2B_Administración logística y de la capacidad	,000	1,000	
	Covarianzas	F3B_Sistema de reservas	,008	,000	
		F2B_Administración logística y de la capacidad	,000	,008	
3	Correlaciones	F3B_Sistema de reservas	1,000	,000	,000
		F2B_Administración logística y de la capacidad	,000	1,000	,000
		F1B_Nivel de las tareas operativas	,000	,000	1,000
	Covarianzas	F3B_Sistema de reservas	,008	,000	,000
		F2B_Administración logística y de la capacidad	,000	,008	,000
		F1B_Nivel de las tareas operativas	,000	,000	,008

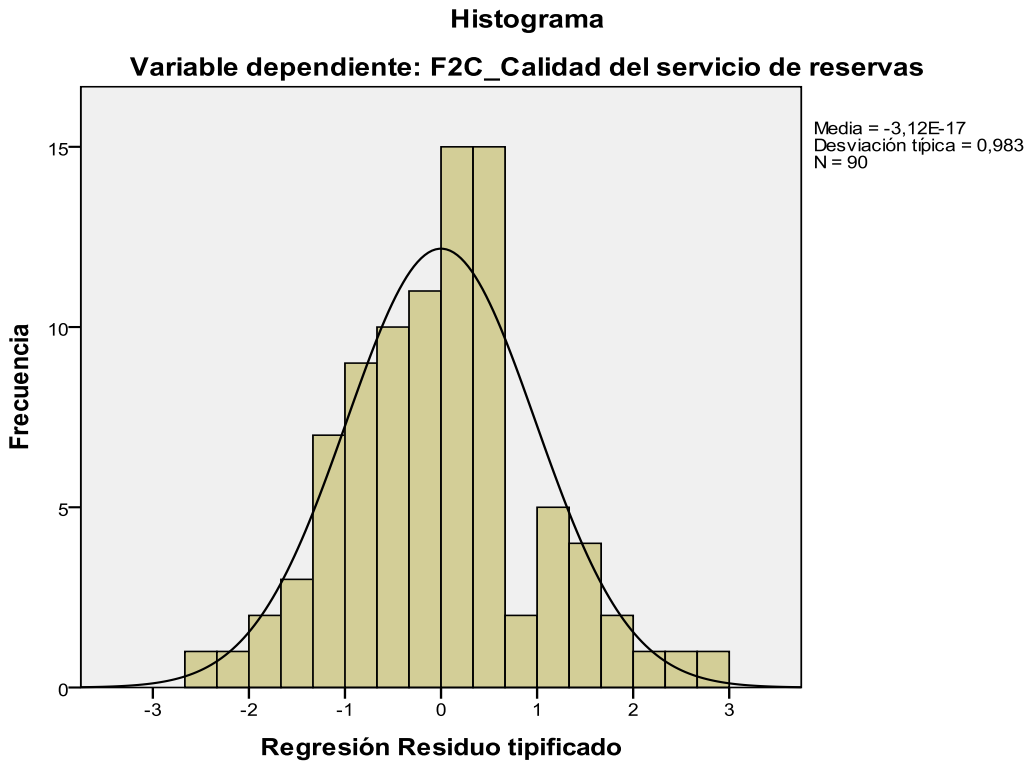
a. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

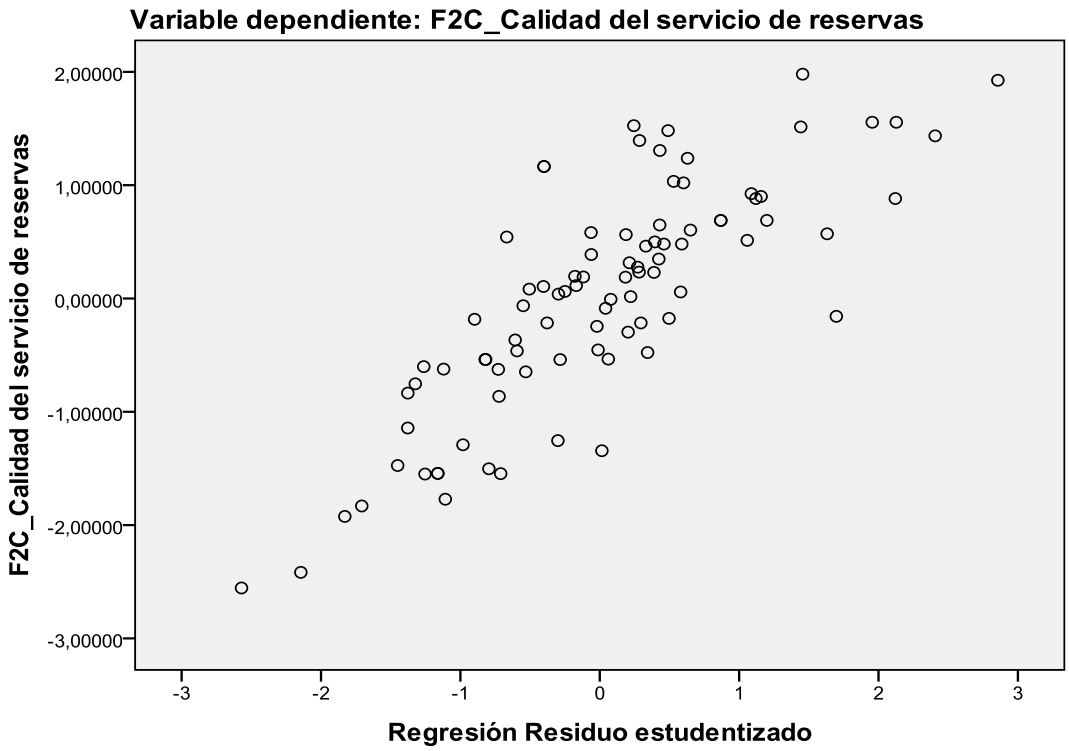
Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-1,4918116	1,4819082	,0000000	,57734505	90
Valor pronosticado tip.	-2,584	2,567	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,092	,305	,166	,057	90
Valor pronosticado corregido	-1,6475401	1,5132097	-,0090864	,58403180	90
Residual	-2,07323647	2,24474144	,00000000	,81650027	90
Residuo típ.	-2,496	2,702	,000	,983	90
Residuo estud.	-2,570	2,856	,005	1,013	90
Residuo eliminado	-2,19869137	2,50758934	,00908643	,86837142	90
Residuo eliminado estud.	-2,660	2,985	,007	1,028	90
Dist. de Mahalanobis	,097	11,017	2,967	2,723	90
Distancia de Cook	,000	,239	,016	,039	90
Valor de influencia centrado	,001	,124	,033	,031	90

a. Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA


Histograma
Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas
Media = -3,12E-17
Desviación típica = 0,983
N = 90
Frecuencia
Regresión Residuo tipificado


Gráfico de dispersión
Variable dependiente: F2C_Calidad del servicio de reservas
F2C_Calidad del servicio de reservas
Regresión Residuo estudentizado

PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F2C_ Calidad del servicio de reservas)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	,0052618
	Desviación típica	1,01331693
Diferencias más extremas	Absoluta	,084
	Positiva	,084
	Negativa	,037
Z de Kolmogorov-Smirnov		,800
Sig. asintót. (bilateral)		,545

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION (F3C_Calidad de los servicios del hotel)

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F1B_Nivel de las tareas operativas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,323[a]	,104	,094	,95189609	,104	10,222	1	88	,002

a. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,263	1	9,263	10,222	,002[a]
	Residual	79,737	88	,906		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-3,463E-18	,100		,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas	,323	,101	,323	3,197	,002

a. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel

Variables excluidas[b]

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F2B_Administración logística y de la capacidad	,118[a]	1,177	,242	,125	1,000
	F3B_Sistema de reservas	,051[a]	,504	,615	,054	1,000
	F4B_Infraestructura y servicios	,002[a]	,020	,984	,002	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel

Correlaciones de los coeficientes[a]

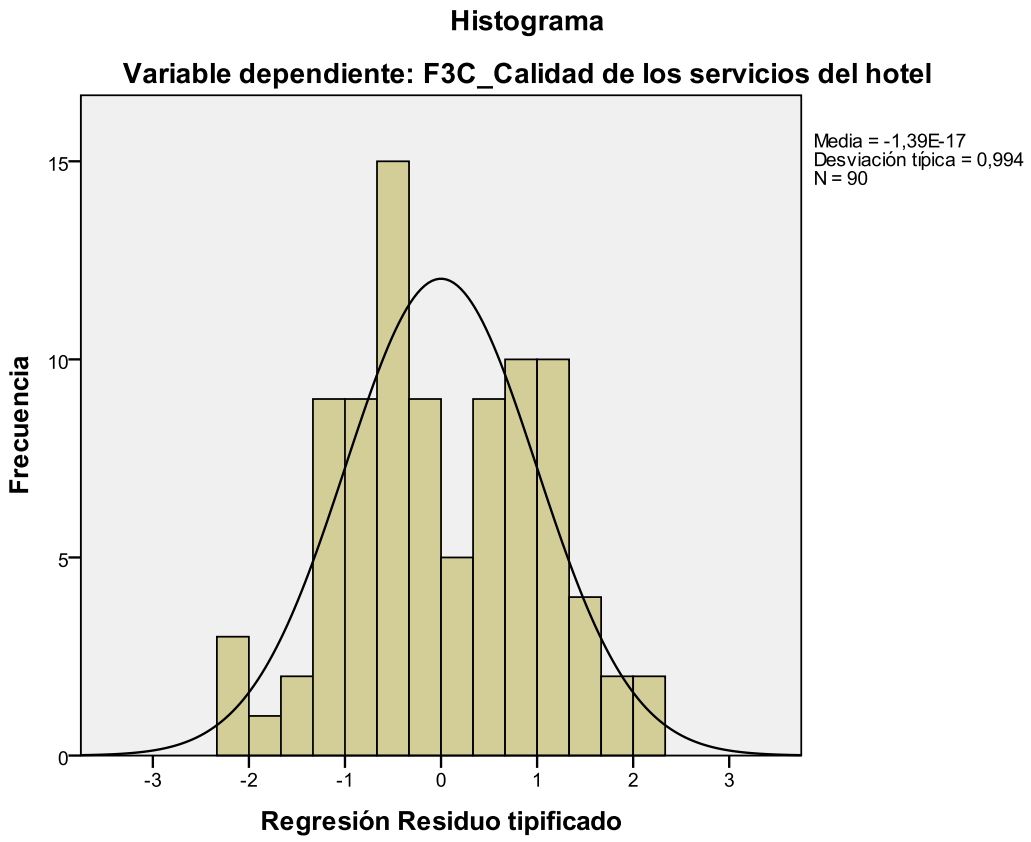
Modelo			F1B_Nivel de las tareas operativas
1	Correlaciones	F1B_Nivel de las tareas operativas	1,000
	Covarianzas	F1B_Nivel de las tareas operativas	,010

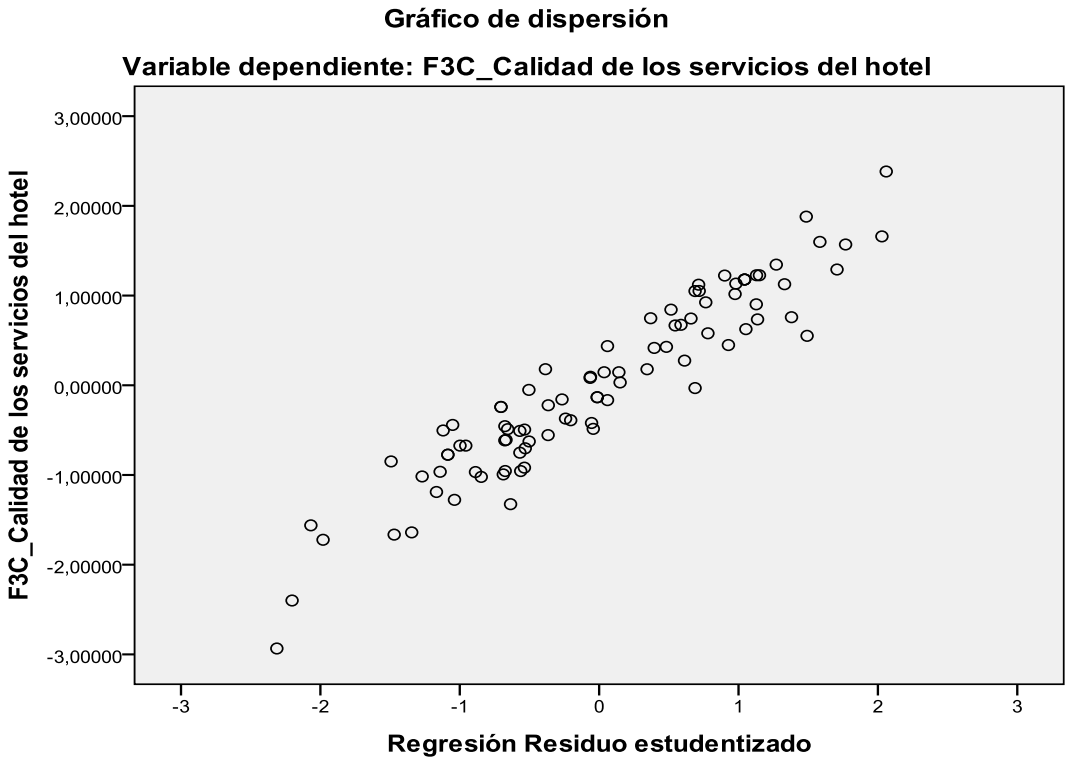
a. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-,8291086	,5412388	,0000000	,32260627	90
Valor pronosticado tip.	-2,570	1,678	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,100	,278	,137	,038	90
Valor pronosticado corregido	-,9310622	,6033037	,0012207	,32362330	90
Residual	-2,10511422	1,92754662	,00000000	,94653325	90
Residuo típ.	-2,211	2,025	,000	,994	90
Residuo estud.	-2,312	2,060	-,001	1,008	90
Residuo eliminado	-2,30148959	1,99437261	-,00122071	,97316392	90
Residuo eliminado estud.	-2,372	2,099	-,001	1,016	90
Dist. de Mahalanobis	,001	6,605	,989	1,279	90
Distancia de Cook	,000	,249	,014	,030	90
Valor de influencia centrado	,000	,074	,011	,014	90

a. Variable dependiente: F3C_Calidad de los servicios del hotel





PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F3C_ calidad de los servicios del hotel)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	-,0006266
	Desviación típica	1,00814828
Diferencias más extremas	Absoluta	,091
	Positiva	,091
	Negativa	-,066
Z de Kolmogorov-Smirnov		,860
Sig. asintót. (bilateral)		,451

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION (F4C_ Productividad)

Variables introducidas/eliminadas[b]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F4B_Infraestructura y servicios, F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad, F1B_Nivel de las tareas operativas[a]	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: F4C_Productividad

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,125[a]	,016	-,031	1,01524012	,016	,337	4	85	,852

a. Variables predictoras: (Constante), F4B_Infraestructura y servicios, F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad, F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variable dependiente: F4C_Productividad

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,389	4	,347	,337	,852[a]
	Residual	87,611	85	1,031		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F4B_Infraestructura y servicios, F3B_Sistema de reservas, F2B_Administración logística y de la capacidad, F1B_Nivel de las tareas operativas
b. Variable dependiente: F4C_Productividad

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,139E-16	,107		,000	1,000
	F1B_Nivel de las tareas operativas	,067	,108	,067	,619	,538
	F2B_Administración logística y de la capacidad	-,019	,108	-,019	-,175	,861
	F3B_Sistema de reservas	,081	,108	,081	,754	,453
	F4B_Infraestructura y servicios	-,065	,108	-,065	-,605	,546

a. Variable dependiente: F4C_Productividad

Correlaciones de los coeficientes[a]

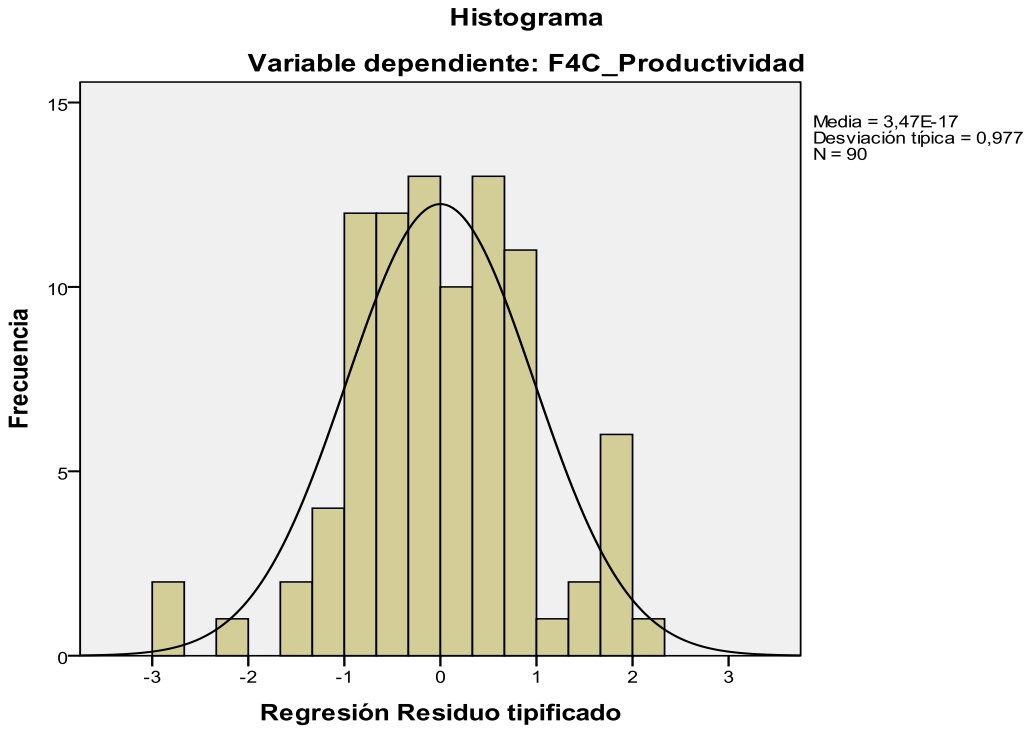
Modelo			F4B_Infraestructura y servicios	F3B_Sistema de reservas	F2B_Administración logística y de la capacidad	F1B_Nivel de las tareas operativas
1	Correlaciones	F4B_Infraestructura y servicios	1,000	,000	,000	,000
		F3B_Sistema de reservas	,000	1,000	,000	,000
		F2B_Administración logística y de la capacidad	,000	,000	1,000	,000
		F1B_Nivel de las tareas operativas	,000	,000	,000	1,000
	Covarianzas	F4B_Infraestructura y servicios	,012	,000	,000	,000
		F3B_Sistema de reservas	,000	,012	,000	,000
		F2B_Administración logística y de la capacidad	,000	,000	,012	,000
		F1B_Nivel de las tareas operativas	,000	,000	,000	,012

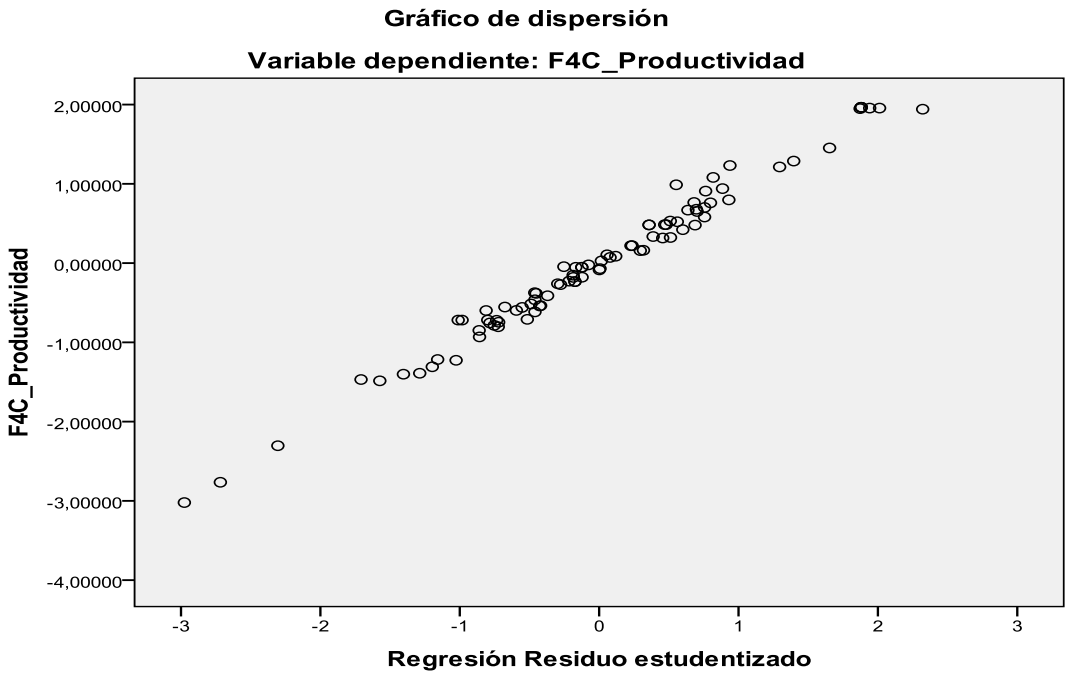
a. Variable dependiente: F4C_Productividad

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-,2538239	,5291101	,0000000	,12494663	90
Valor pronosticado tip.	-2,031	4,235	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,114	,585	,224	,085	90
Valor pronosticado corregido	-,5877681	,3849981	-,0035219	,14497558	90
Residual	-2,98397017	2,19561481	,00000000	,99216346	90
Residuo típ.	-2,939	2,163	,000	,977	90
Residuo estud.	-2,976	2,321	,002	1,005	90
Residuo eliminado	-3,05909181	2,52955914	,00352194	1,04971949	90
Residuo eliminado estud.	-3,126	2,384	,001	1,021	90
Dist. de Mahalanobis	,128	28,599	3,956	4,157	90
Distancia de Cook	,000	,164	,012	,023	90
Valor de influencia centrado	,001	,321	,044	,047	90

a. Variable dependiente: F4C_Productividad


Histograma
Variable dependiente: F4C_Productividad
Media = 3,47E-17
Desviación típica = 0,977
N = 90
Frecuencia
15
10
5
0
-3
-2
-1
0
1
2
3
Regresión Residuo tipificado


Gráfico de dispersión
Variable dependiente: F4C_Productividad
F4C_Productividad
2,00000
1,00000
0,00000
-1,00000
-2,00000
-3,00000
-4,00000
-3
-2
-1
0
1
2
3
Regresión Residuo estudentizado

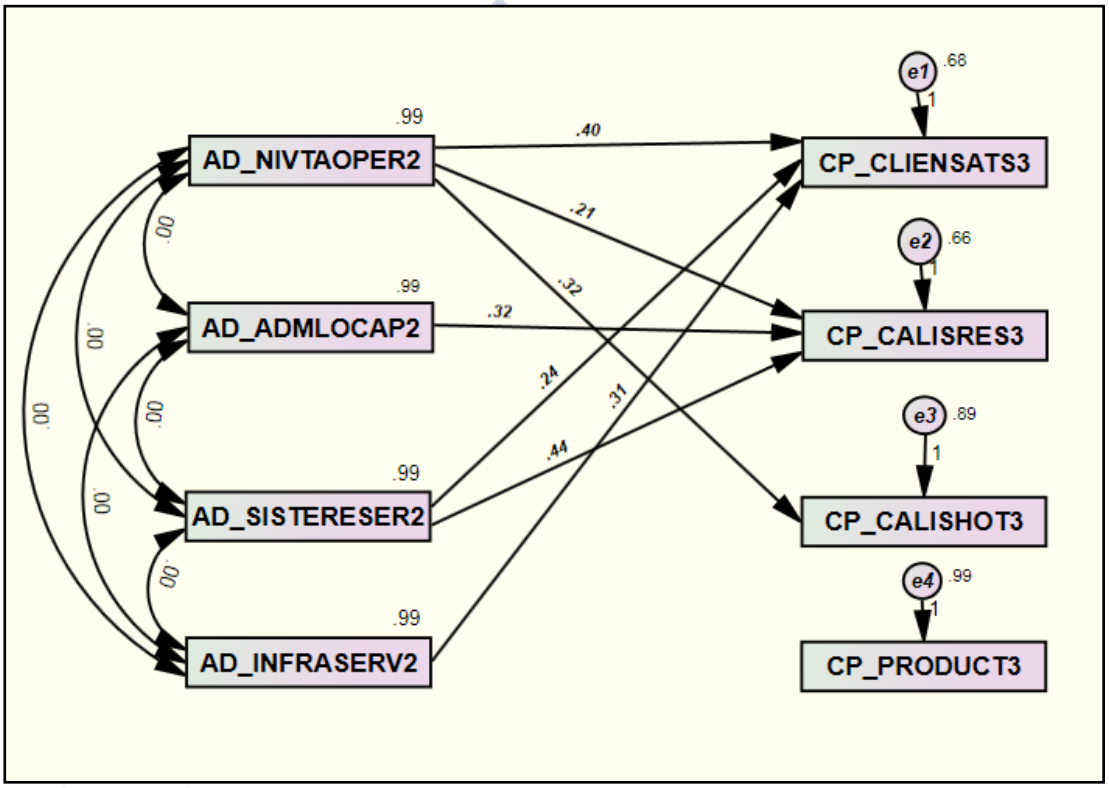
PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F4C_ Productividad)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	,0015848
	Desviación típica	1,00467550
Diferencias más extremas	Absoluta	,064
	Positiva	,064
	Negativa	-,062
Z de Kolmogorov-Smirnov		,611
Sig. asintót. (bilateral)		,849

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

2. INFLUENCIA DE LA TOMA DE DECISIONES EN OPERACIONES, EN LA CONSECUCIÓN DE COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO



Notes for Model (default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	21
Degrees of freedom (36 - 21):	15

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 21.293
Degrees of freedom = 15
Probability level = ,128

Estimates (Geoup number 1 – Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.316	.087	3.648	***	
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323	.100	3.215	.001	
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.206	.087	2.379	.017	
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.437	.087	5.053	***	
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.400	.088	4.559	***	
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.241	.088	2.740	.006	
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.309	.088	3.515	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.316
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.206
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.437
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.400
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.241
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.309

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.316	.087	3.648	***	
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323	.100	3.215	.001	
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.206	.087	2.379	.017	
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.437	.087	5.053	***	
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.400	.088	4.559	***	
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.241	.088	2.740	.006	
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.309	.088	3.515	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_ADMLOCAP2	.000
AD_ADMLOCAP2	<-->	AD_SISTERESER2	.000
AD_SISTERESER2	<-->	AD_INFRASERV2	.000
AD_ADMLOCAP2	<-->	AD_INFRASERV2	.000
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASERV2	.000
AD_NIVTAOPER2	<-->	AD_SISTERESER2	.000

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_NIVTAOPER2	.989	.148	6.671	***	
AD_ADMLOCAP2	.989	.148	6.671	***	
AD_SISTERESER2	.989	.148	6.671	***	
AD_INFRASERV2	.989	.148	6.671	***	
e2	.659	.099	6.671	***	
e3	.886	.133	6.671	***	
e4	.989	.148	6.671	***	
e1	.679	.102	6.671	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CP_CLIENSATS3	.314
CP_PRODUCT3	.000
CP_CALISHOT3	.104
CP_CALISRES3	.333

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	21.293	15	.128	1.420
Saturated model	36	.000	0		
Independence model	8	100.643	28	.000	3.594

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.052	.952	.884	.396
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.147	.834	.787	.649

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.788	.605	.927	.838	.913
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.536	.422	.489
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	6.293	.000	22.660
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	72.643	45.735	107.138

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.239	.071	.000	.255
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	1.131	.816	.514	1.204

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.069	.000	.130	.294
Independence model	.171	.135	.207	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	63.293	68.018	115.789	136.789
Saturated model	72.000	80.100	161.993	197.993
Independence model	116.643	118.443	136.641	144.641

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.711	.640	.895	.764
Saturated model	.809	.809	.809	.900
Independence model	1.311	1.008	1.698	1.331

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	105	128
Independence model	37	43

3. INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁMBITO DE OPERACIONES EN EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS PYMES GALLEGAS DEL SECTOR HOTELERO

Correlaciones

			1	2	3	4	5	6	7	8
1.	F1C_Clientes satisfechos	r	1	,000	,000	,000	,182*	,168	,460**	,176*
		Significancia		1,000	1,000	1,000	,043	,114	,000	,049
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
2.	F2C_Calidad del servicio de reservas	r	,000	1	,000	,000	-,062	,532**	,010	,092
		Significancia	1,000		1,000	1,000	,560	,000	,923	,386
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
3.	F3C_Calidad de los servicios del hotel	r	,000	,000	1	,000	,063	,018	-,048	,062
		Significancia	1,000	1,000		1,000	,554	,868	,656	,561
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
4.	F4C_Productividad	r	,000	,000	,000	1	,129	-,065	-,094	,025
		Significancia	1,000	1,000	1,000		,227	,543	,381	,816
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
5.	F1D_Resultados financieros	r	,182*	-,062	,063	,129	1	,000	,000	,000
		Significancia	,043	,560	,554	,227		1,000	1,000	1,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
6.	F2D_Calidad de relaciones	r	,168	,532**	,018	-,065	,000	1	,000	,000
		Significancia	,114	,000	,868	,543	1,000		1,000	1,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
7.	F3D_Bienestar de los empleados	r	,460**	,010	-,048	-,094	,000	,000	1	,000
		Significancia	,000	,923	,656	,381	1,000	1,000		1,000
		N	90	90	90	90	90	90	90	90
8.	F4D_Diversidad de servicios satisfactorios	r	,176*	,092	,062	,025	,000	,000	,000	1
		Significancia	,049	,386	,561	,816	1,000	1,000	1,000	
		N	90	90	90	90	90	90	90	90

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
**. La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).

REGRESIÓN

REGRESION (F1D_ Resultados financieros)

Variables introducidas/eliminadas[b]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F1C_Clientes satisfechos[a]	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,182[a]	,033	,022	,98889255	,033	3,011	1	88	,086

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,944	1	2,944	3,011	,086[a]
	Residual	86,056	88	,978		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,196E-17	,104		,000	1,000
	F1C_Clientes satisfechos	,182	,105	,182	1,735	,086

a. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros

Correlaciones de los coeficientes[a]

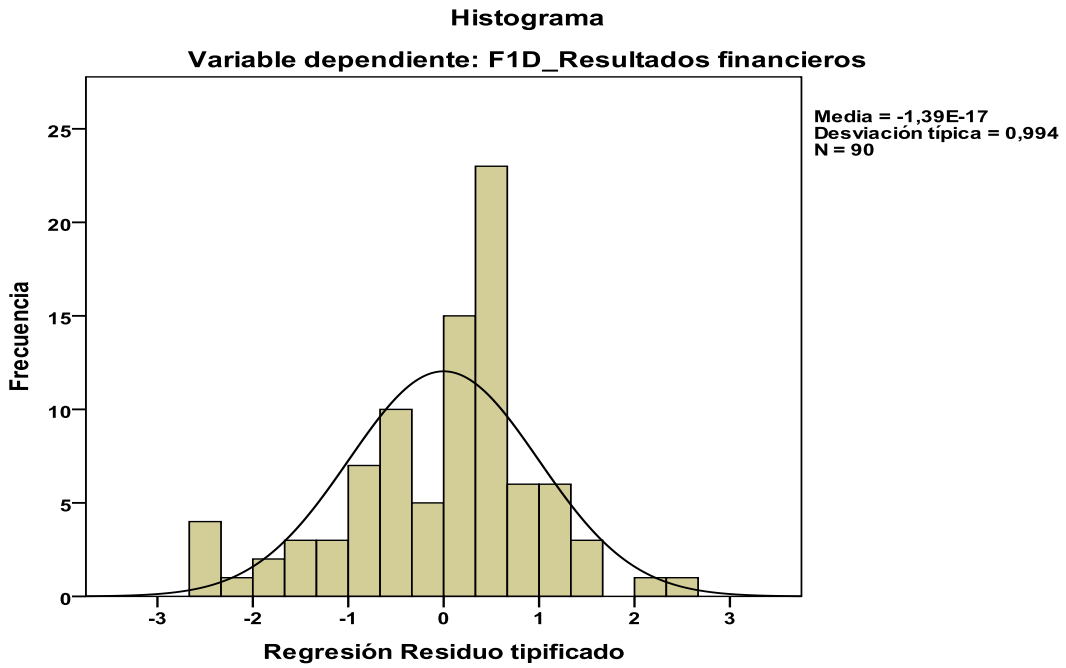
Modelo			F1C_Clientes satisfechos
1	Correlaciones	F1C_Clientes satisfechos	1,000
	Covarianzas	F1C_Clientes satisfechos	,011

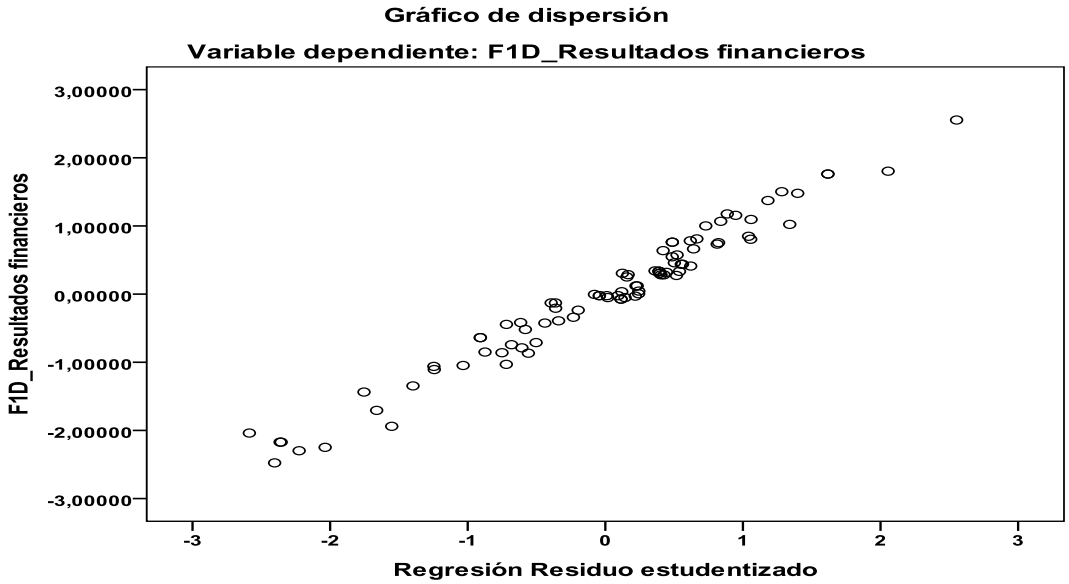
a. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-,4736479	,4249483	,0000000	,18187706	90
Valor pronosticado tip.	-2,604	2,336	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,104	,292	,143	,037	90
Valor pronosticado corregido	-,3333719	,6173925	,0024452	,18409441	90
Residual	-2,46383858	2,50949812	,00000000	,98332128	90
Residuo típ.	-2,492	2,538	,000	,994	90
Residuo estud.	-2,587	2,553	-,001	1,008	90
Residuo eliminado	-2,65628266	2,53945160	-,00244519	1,01056160	90
Residuo eliminado estud.	-2,676	2,638	-,005	1,023	90
Dist. de Mahalanobis	,001	6,782	,989	1,160	90
Distancia de Cook	,000	,261	,014	,032	90
Valor de influencia centrado	,000	,076	,011	,013	90

a. Variable dependiente: F1D_Resultados financieros





PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F1D_ Resultados financieros)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	-,0012022
	Desviación típica	1,00794849
Diferencias más extremas	Absoluta	,126
	Positiva	,065
	Negativa	-,126
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,194
Sig. asintót. (bilateral)		,115

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION
(F2D_ Calidad de relaciones)- stepwise

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F2C_Calidad del SS de reservas	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,532[a]	,283	,275	,85148335	,283	34,755	1	88	,000

a. Variables predictoras: (Constante), F2C_Calidad del SS de reservas
b. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25,198	1	25,198	34,755	,000[a]
	Residual	63,802	88	,725		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F2C_Calidad del SS de reservas
b. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,049E-16	,090		,000	1,000
	F2C_Calidad del SS de reservas	,532	,090	,532	5,895	,000

a. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones

Variables excluidas[b]

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F1C_Clientes satisfechos	,168[a]	1,884	,063	,198	1,000
	F3C_Calidad de los SS del hotel	,018[a]	,196	,845	,021	1,000
	F4C_Productividad	-,065[a]	-,719	,474	-,077	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F2C_Calidad del SS de reservas
b. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones

Correlaciones de los coeficientes[a]

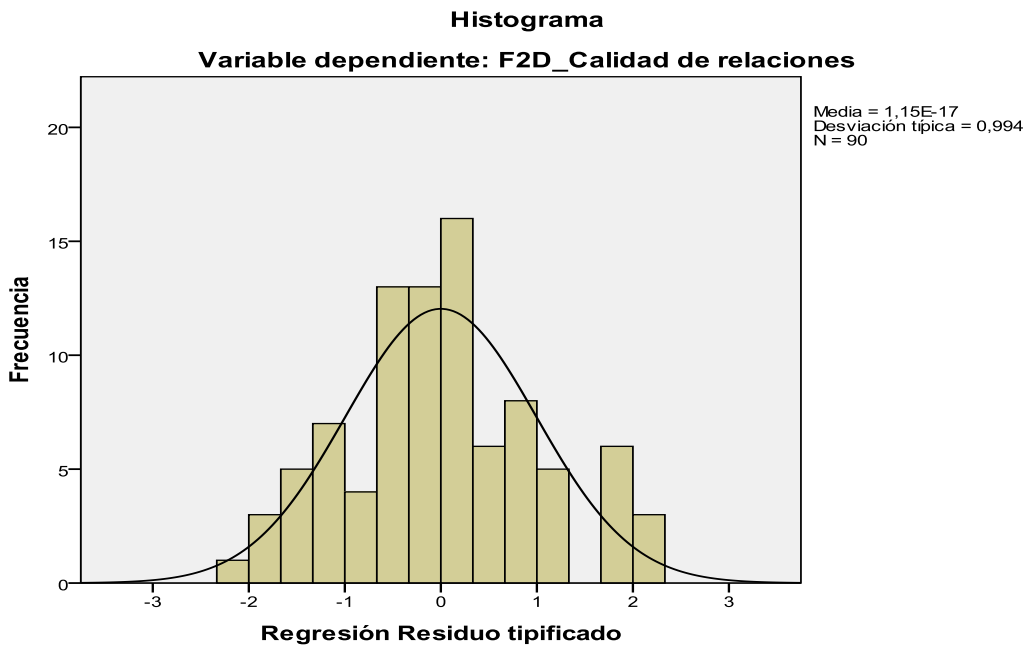
Modelo			F2C_Calidad del SS de reservas
1	Correlaciones	F2C_Calidad del SS de reservas	1,000
	Covarianzas	F2C_Calidad del SS de reservas	,008

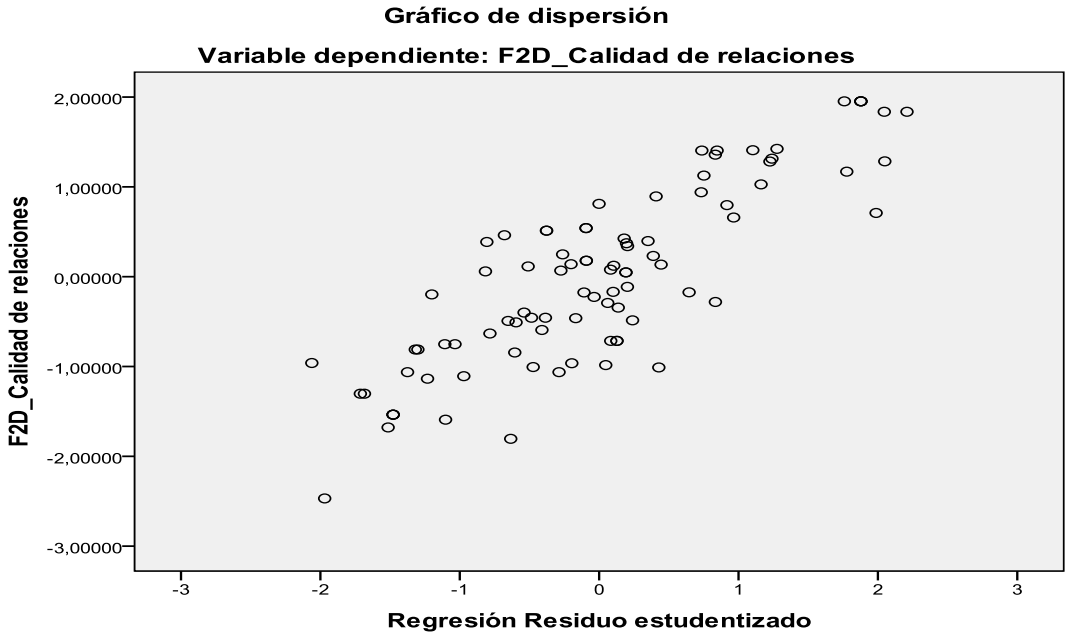
a. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-1,3595089	1,0534061	,000000	,53209251	90
Valor pronosticado tip.	-2,555	1,980	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,090	,247	,122	,036	90
Valor pronosticado corregido	-1,3916982	1,0923264	,0005029	,53501696	90
Residual	-1,72482407	1,87019765	,00000000	,84668622	90
Residuo típ.	-2,026	2,196	,000	,994	90
Residuo estud.	-2,061	2,209	,000	1,005	90
Residuo eliminado	-1,78602386	1,89129949	-,00050288	,86433508	90
Residuo eliminado estud.	-2,101	2,260	,001	1,014	90
Dist. de Mahalanobis	,000	6,528	,989	1,293	90
Distancia de Cook	,000	,096	,010	,016	90
Valor de influencia centrado	,000	,073	,011	,015	90

a. Variable dependiente: F2D_Calidad de relaciones





PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F2D_ Calidad de relaciones)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	-,0002900
	Desviación típica	1,00463901
Diferencias más extremas	Absoluta	,097
	Positiva	,097
	Negativa	-,060
Z de Kolmogorov-Smirnov		,924
Sig. asintót. (bilateral)		,361

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION
(F3D_ Bienestar de los empleados)

Variables introducidas/eliminadas[a]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F1C_Clientes satisfechos	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,460[a]	,212	,203	,89269717	,212	23,682	1	88	,000

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18,872	1	18,872	23,682	,000[a]
	Residual	70,128	88	,797		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,716E-16	,094		,000	1,000
	F1C_Clientes satisfechos	,460	,095	,460	4,866	,000

a. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados

Variables excluidas[b]

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	F2C_Calidad del SS de reservas	,010[a]	,108	,914	,012	1,000
	F3C_Calidad de los SS del hotel	-,048[a]	-,501	,618	-,054	1,000
	F4C_Productividad	-,094[a]	-,988	,326	-,105	1,000

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados

Correlaciones de los coeficientes[a]

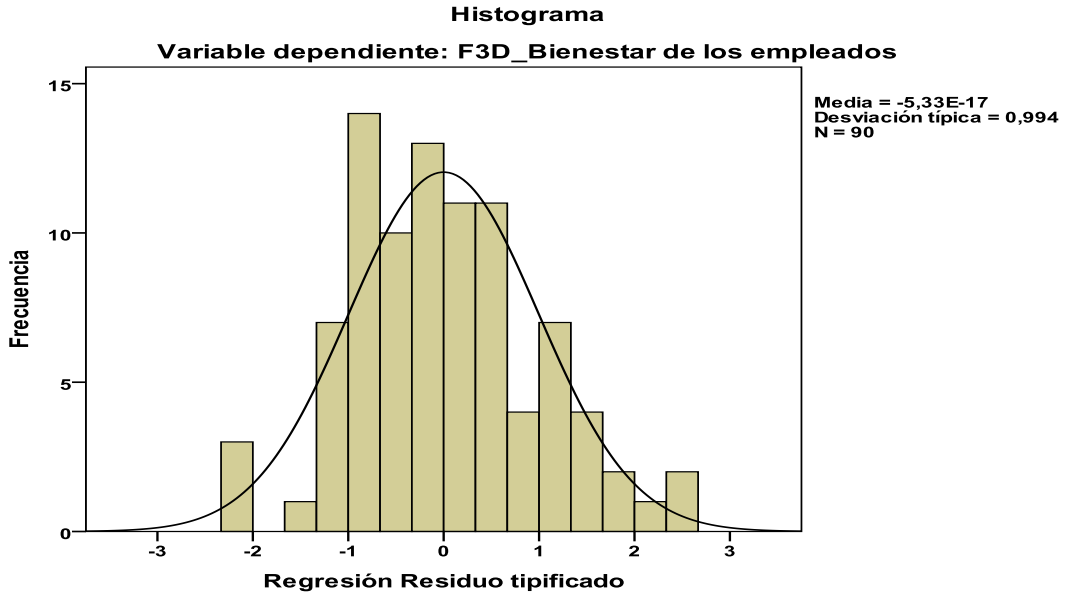
Modelo			F1C_Clientes satisfechos
1	Correlaciones	F1C_Clientes satisfechos	1,000
	Covarianzas	F1C_Clientes satisfechos	,009

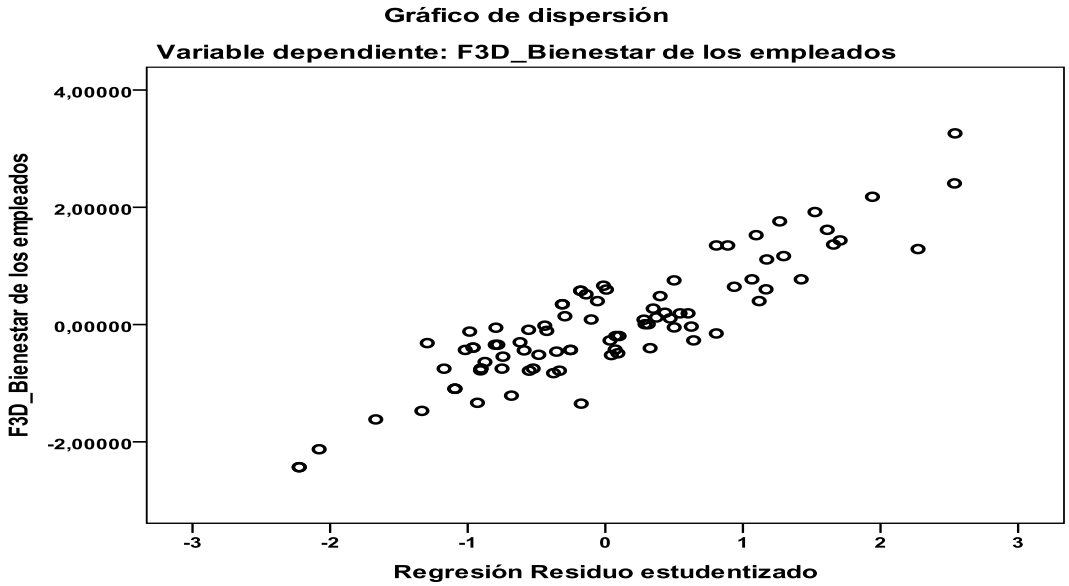
a. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-1,1992025	1,0759028	,0000000	,46048430	90
Valor pronosticado tip.	-2,604	2,336	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,094	,264	,129	,034	90
Valor pronosticado corregido	-1,1849214	,9052339	-,0020173	,45978239	90
Residual	-1,96324992	2,25117803	,00000000	,88766785	90
Residuo típ.	-2,199	2,522	,000	,994	90
Residuo estud.	-2,225	2,541	,001	1,007	90
Residuo eliminado	-2,00900793	2,35572267	,00201731	,90981456	90
Residuo eliminado estud.	-2,277	2,625	,003	1,019	90
Dist. de Mahalanobis	,001	6,782	,989	1,160	90
Distancia de Cook	,000	,252	,013	,030	90
Valor de influencia centrado	,000	,076	,011	,013	90

a. Variable dependiente: F3D_Bienestar de los empleados





PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F3D_ Bienestar de los empleados)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	,0011078
	Desviación típica	1,00662268
Diferencias más extremas	Absoluta	,072
	Positiva	,072
	Negativa	-,061
Z de Kolmogorov-Smirnov		,682
Sig. asintót. (bilateral)		,741

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

REGRESION
(F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios) introducir

Variables introducidas/eliminadas[b]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	F1C_Clientes satisfechos[a]	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: F4D_Diversidad de servicios satisfactorios

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,176[a]	,031	,020	,98997190	,031	2,812	1	88	,097

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,756	1	2,756	2,812	,097[a]
	Residual	86,244	88	,980		
	Total	89,000	89			

a. Variables predictoras: (Constante), F1C_Clientes satisfechos
b. Variable dependiente: F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,731E-16	,104		,000	1,000
	F1C_Clientes satisfechos	,176	,105	,176	1,677	,097

a. Variable dependiente: F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios

Correlaciones de los coeficientes[a]

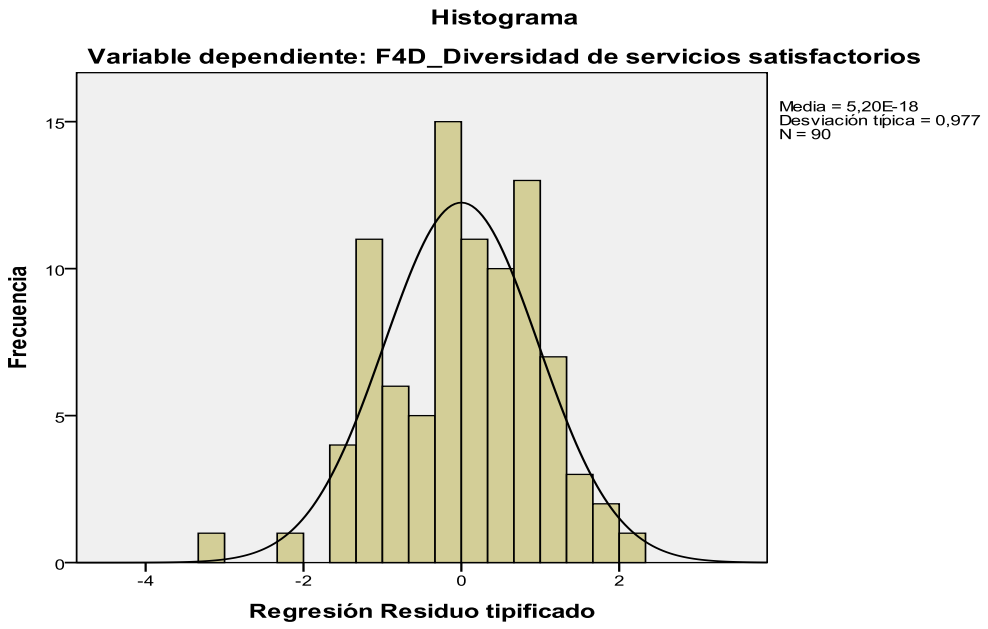
Modelo			F1C_Clientes satisfechos
1	Correlaciones	F1C_Clientes satisfechos	1,000
	Covarianzas	F1C_Clientes satisfechos	,011

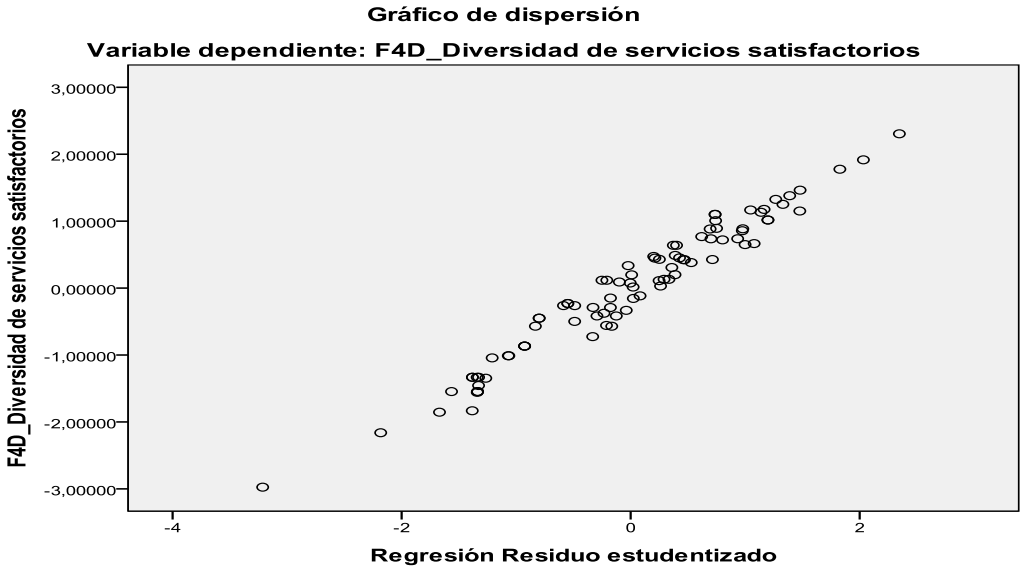
a. Variable dependiente: F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios

Estadísticos sobre los residuos[a]

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	-,4582790	,4111596	,0000000	,17597549	90
Valor pronosticado tip.	-2,604	2,336	,000	1,000	90
Error típico de valor pronosticado	,104	,293	,143	,037	90
Valor pronosticado corregido	-,4033860	,3397674	-,0009742	,17409928	90
Residual	-3,03425908	2,20211363	,00000000	,98439455	90
Residuo típ.	-3,065	2,224	,000	,994	90
Residuo estud.	-3,084	2,241	,000	1,005	90
Residuo eliminado	-3,07236362	2,23556161	,00097419	1,00502378	90
Residuo eliminado estud.	-3,247	2,295	-,002	1,017	90
Dist. de Mahalanobis	,001	6,782	,989	1,160	90
Distancia de Cook	,000	,101	,011	,016	90
Valor de influencia centrado	,000	,076	,011	,013	90

a. Variable dependiente: F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios





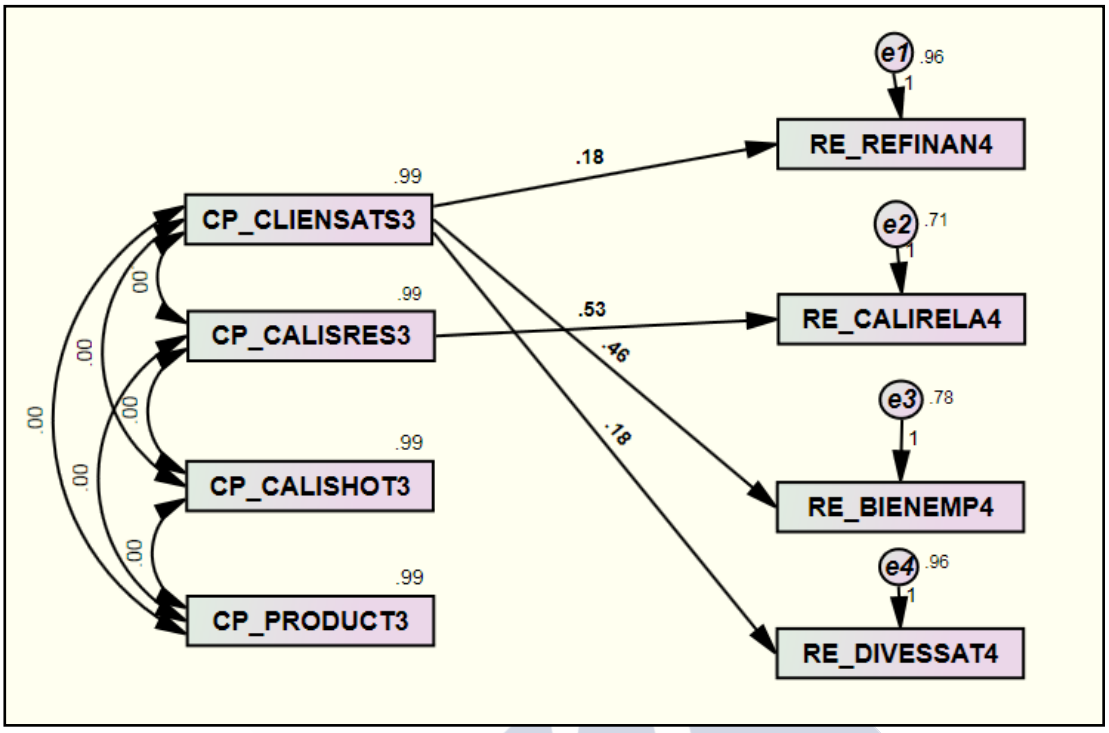
PRUEBA NO PARAMETRICA K-S (F4D_ Diversidad de servicios satisfactorios)

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Studentized Residual
N		90
Parámetros normales[a,b]	Media	,0004898
	Desviación típica	1,00467155
Diferencias más extremas	Absoluta	,070
	Positiva	,059
	Negativa	-,070
Z de Kolmogorov-Smirnov		,666
Sig. asintót. (bilateral)		,767

a. La distribución de contraste es la Normal.
b. Se han calculado a partir de los datos.

4. RESULTADOS Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES CON EL PROGRAMA ESTADISTICO AMOS



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	18
Degrees of freedom (36 - 18):	18

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 12,687
Degrees of freedom = 18
Probability level = ,810

Estimates (Group number 1 – Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 – Default model)
Maximum Likelibood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	,460	,094	4,894	***	
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	,532	,090	5,929	***	
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	,182	,104	1,745	,081	
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CLIENSATS3	,176	,104	1,686	,092	

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	,460
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	,532
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	,182
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CLIENSATS3	,176

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_CLIESATS3	<-->	CP_CALISRES3	,000	,105	,000	1,000	
CP_CALISRES3	<-->	CP_CALISHOT3	,000	,105	,000	1,000	
CP_CLIENSATS3	<-->	CP_CALISHOT3	,000	,105	,000	1,000	
CP_CALISHOT3	<-->	CP_PRODUCT3	,000	,105	,000	1,000	
CP_CALISRES3	<-->	CP_PRODUCT3	,000	,105	,000	1,000	
CP_CLIESATS3	<-->	CP_PRODUCT3	,000	,105	,000	1,000	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CP_CLIENSATS3	<-->	CP_CALISRES3	,000
CP_CALISRES3	<-->	CP_CALISHOT3	,000
CP_CLIENSATS3	<-->	CP_CALISHOT3	,000
CP_CALISHOT3	<-->	CP_PRODUCT3	,000
CP_CALISRES3	<-->	CP_PRODUCT3	,000
CP_CLIENSATS3	<-->	CP_PRODUCT3	,000

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_CLIENSATS3	,989	,148	6,671	***	
CP_CALISRES3	,989	,148	6,671	***	
CP_CALISHOT3	,989	,148	6,671	***	
CP_PRODUCT3	,989	,148	6,671	***	
e1	,956	,143	6,671	***	
e2	,709	,106	6,671	***	
e3	,779	,117	6,671	***	
e4	,958	,144	6,671	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
RE_DIVESSAT4	,031
RE_REFINAN4	,033
RE_CALIRELA4	,283
RE_BIENEMP4	,212

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	CP_PRODUCT3	CP_CALSIHOT3	CP_CALISRES3	CP_CLIESATS3	RE_INDACTIV4	RE_REFINAN4	RE_CALIORG4	RE_BIENEMP4
CP_PRODUCT3	,000							
CP_CALISHOT3	,000	,000						
CP_CALISRES3	,000	,000	,000					
CP_CLIENSATS3	,000	,000	,000	,000				
RE_DIVESSAT4	,025	,061	,091	,000	,000			
RE_REFINAN4	,127	,062	-,062	,000	-,032	,000		
RE_CALIRELA4	-,064	,018	,000	,166	,000	,000	,000	
RE_BIENEMP4	-,093	-,047	,010	,000	-,080	-,083	,000	,000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	CP_PRODUCT3	CP_CALSIHOT3	CP_CALISRES3	CP_CLIESATS3	RE_INDACTIV4	RE_REFINAN4	RE_CALIORG4	RE_BIENEMP4
CP_PRODUCT3	,000							
CP_CALISHOT3	,000	,000						
CP_CALISRES3	,000	,000	,000					
CP_CLIENSATS3	,000	,000	,000	,000				
RE_DIVESSAT4	,235	,586	,872	,000	,000			
RE_REFINAN4	1,214	,596	-,588	,000	-,302	,000		
RE_CALIRELA4	-,614	,168	,000	1,581	,000	,000	,000	
RE_BIENEMP4	-,882	-,449	,097	,000	-,762	-,787	,000	,000

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	0	6,908		9999,000	48,836	0	9999,000
1	e	0	10,138		,819	24,686	2	,000
2	e	0	4,500		,163	14,884	1	1,209
3	e	0	2,870		,095	12,870	1	1,164
4	e	0	2,765		,039	12,689	1	1,070
5	e	0	2,718		,005	12,687	1	1,009
6	e	0	2,793		,000	12,687	1	1,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	12,687	18	,810	,705
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	69,314	28	,000	2,476

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,051	,967	,933	,483
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,132	,862	,823	,670

Bseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,817	,715	1,104	1,200	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Pasrimony – Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,643	,525	,643
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	5,867
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	41,314	20,596	69,720

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,143	,000	,000	,066
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,779	,464	,231	,783

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,061	,922
Independence model	,129	,091	,167	,001

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	48,687	52,737	93,683	111,683
Saturated model	72,000	80,100	161,993	197,993
Independence model	85,314	87,114	105,313	113,313

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,547	,607	,673	,593
Saturated model	,809	,809	,809	,900
Independence model	,959	,726	1,278	,979

HOELTER

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	203	245
Independence model	54	62

.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ANEXO VIII: ANÁLISIS CONGLOMERADO Y DISCRIMINANTE

1. ANÁLISIS DE *CLÚSTER* DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES

1.1. ANÁLISIS DE CONGLOMERADO JERÁRQUICOS

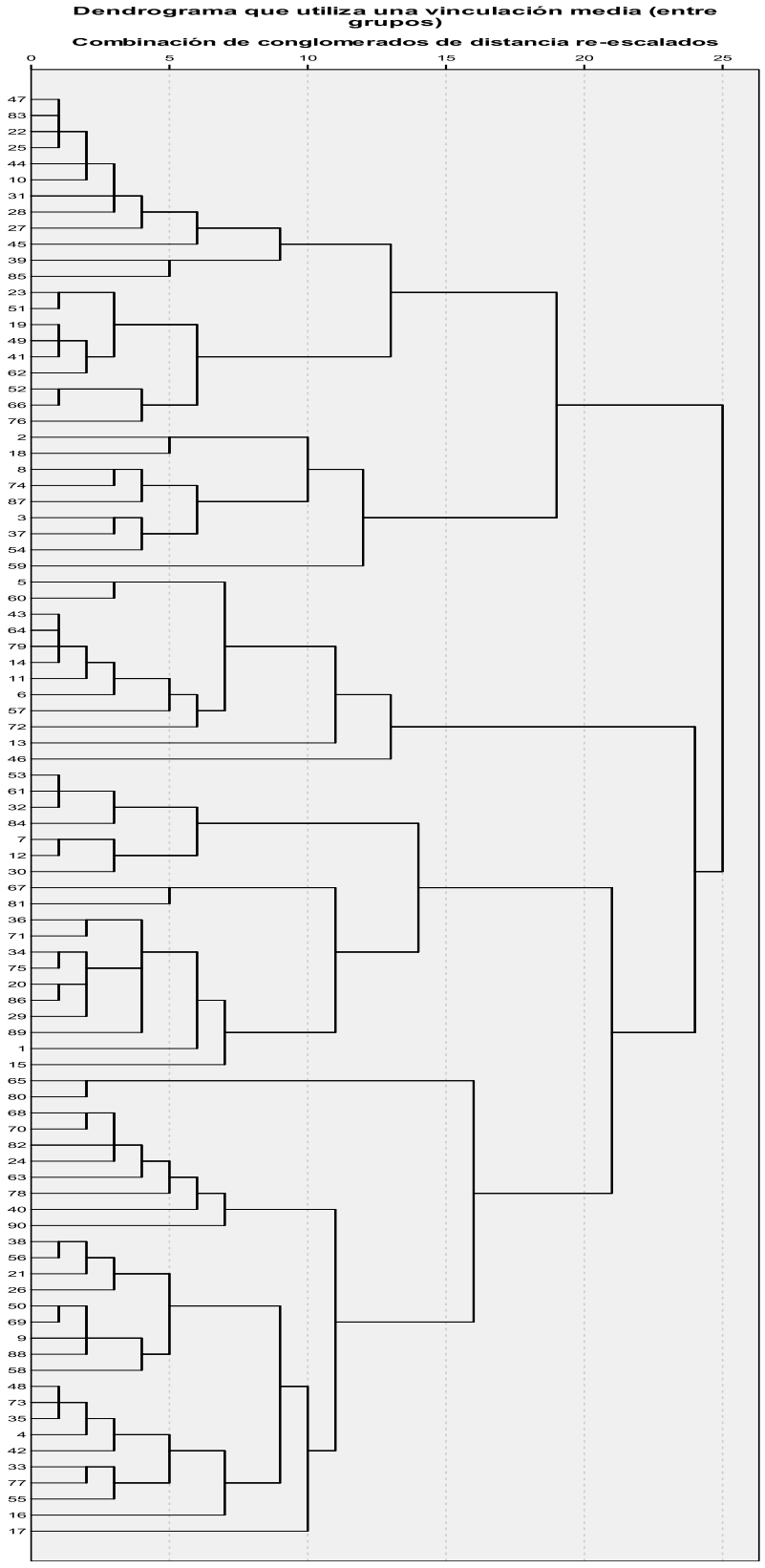
Vinculación promedio (Intra grupos)

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	47	83	,000	0	0	13
2	48	73	,000	0	0	11
3	52	66	,000	0	0	52
4	43	64	,000	0	0	10
5	53	61	,000	0	0	6
6	32	53	,000	0	5	41
7	19	49	,000	0	0	16
8	7	12	,000	0	0	47
9	23	51	,045	0	0	40
10	43	79	,061	4	0	19
11	35	48	,115	0	2	32
12	34	75	,127	0	0	33
13	22	47	,131	0	1	14
14	22	25	,167	13	0	21
15	38	56	,214	0	0	26
16	19	41	,229	7	0	29
17	20	86	,248	0	0	23
18	50	69	,265	0	0	24
19	14	43	,296	0	10	30
20	65	80	,337	0	0	85
21	22	44	,338	14	0	28
22	68	70	,343	0	0	34
23	20	29	,410	17	0	33
24	9	50	,422	0	18	27
25	33	77	,436	0	0	45
26	21	38	,507	0	15	42
27	9	88	,521	24	0	49
28	10	22	,528	0	21	36
29	19	62	,529	16	0	40
30	11	14	,542	0	19	37
31	36	71	,564	0	0	55
32	4	35	,611	0	11	43
33	20	34	,625	23	12	50
34	68	82	,676	22	0	39
35	8	74	,701	0	0	48
36	10	31	,707	28	0	46
37	6	11	,740	0	30	56
38	5	60	,777	0	0	73
39	24	68	,791	0	34	51
40	19	23	,802	29	9	68
41	32	84	,844	6	0	64
42	21	26	,857	26	0	62
43	4	42	,857	32	0	59
44	3	37	,901	0	0	53
45	33	55	,934	25	0	59
46	10	28	,942	36	0	54
47	7	30	,955	8	0	64
48	8	87	,966	35	0	69
49	9	58	,971	27	0	62
50	20	89	,993	33	0	55
51	24	63	1,018	39	0	57
52	52	76	1,019	3	0	68
53	3	54	1,160	44	0	69
54	10	27	1,192	46	0	63
55	20	36	1,241	50	31	67
56	6	57	1,318	37	0	66
57	24	78	1,329	51	0	65
58	2	18	1,345	0	0	76

59	4	33	1,377	43	45	70
60	39	85	1,388	0	0	75
61	67	81	1,521	0	0	78
62	9	21	1,562	49	42	74
63	10	45	1,609	54	0	75
64	7	32	1,641	47	41	84
65	24	40	1,711	57	0	72
66	6	72	1,748	56	0	73
67	1	20	1,786	0	55	71
68	19	52	1,879	40	52	82
69	3	8	1,902	53	48	76
70	4	16	2,027	59	0	74
71	1	15	2,144	67	0	78
72	24	90	2,182	65	0	80
73	5	6	2,212	38	66	79
74	4	9	2,570	70	62	77
75	10	39	2,571	63	60	82
76	2	3	2,908	58	69	81
77	4	17	3,061	74	0	80
78	1	67	3,225	71	61	84
79	5	13	3,241	73	0	83
80	4	24	3,458	77	72	85
81	2	59	3,680	76	0	86
82	10	19	3,875	75	68	86
83	5	46	3,976	79	0	88
84	1	7	4,471	78	64	87
85	4	65	4,827	80	20	87
86	2	10	6,065	81	82	89
87	1	4	6,481	84	85	88
88	1	5	7,409	87	83	89
89	1	2	8,000	88	86	0

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA


Dendrograma que utiliza una vinculación media (entre grupos)
Combinación de conglomerados de distancia re-escalados
0
5
10
15
20
25
47
83
22
25
44
10
31
28
27
45
39
85
23
51
19
49
41
62
52
66
76
2
18
8
74
87
3
37
54
59
5
60
43
64
79
14
11
6
57
72
13
46
53
61
32
84
7
12
30
67
81
36
71
34
75
20
86
29
89
1
15
65
80
68
70
82
24
63
78
40
90
38
56
21
26
50
69
9
88
58
48
73
35
4
42
33
77
55
16
17

4.2. ANÁLISIS DE *CLÚSTER* DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES

Análisis de conglomerados de K medias

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos	-1,21346	,05232	2,33646
F2C_Calidad del SS de reservas	,01623	,60382	-2,41733
F3C_Calidad de los SS del hotel	-1,32545	,09477	-,44202
F4C_Productividad	1,28723	-3,02124	-,38236

Historial de iteraciones[a]

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados		
	1	2	3
1	1,713	1,964	1,953
2	,176	,286	,359
3	,133	,173	,083
4	,059	,057	,108
5	,040	,101	,231
6	,099	,055	,191
7	,067	,000	,103
8	,000	,070	,113
9	,053	,000	,081
10	,082	,000	,102

a. Se han detenido las iteraciones debido a que se ha alcanzado el número máximo de iteraciones. Las iteraciones no han logrado la convergencia. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de ,084. La iteración actual es 10. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 4,647.

Pertenencia a los conglomerados

Número de caso	Conglomerado	Distancia
1	1	2,109
2	2	2,488
3	2	1,203
4	1	,969
5	3	1,454
6	3	1,352
7	1	1,343
8	3	1,724
9	2	1,334
10	1	1,213
11	3	1,008
12	1	1,343
13	3	2,520
14	3	,686
15	1	2,466
16	1	2,040
17	1	2,701
18	2	2,444
19	2	1,495
20	2	1,038
21	3	,992
22	2	1,811
23	2	1,081
24	1	1,803
25	2	1,742
26	2	1,476
27	3	1,860
28	1	2,321
29	1	,684
30	1	,924
31	2	1,460
32	1	1,829
33	1	1,337
34	3	1,166
35	2	,968
36	1	1,864
37	2	,915
38	2	,977
39	3	2,122
40	1	1,607
41	2	1,436
42	2	1,447
43	3	,530
44	1	1,683
45	3	1,607
46	3	2,630
47	2	1,638
48	2	1,075
49	2	1,495
50	3	1,251
51	2	1,134
52	2	1,665
53	1	1,829
54	2	1,188
55	1	1,520
56	2	,928
57	3	1,427
58	3	1,616
59	3	2,621
60	3	1,661
61	1	1,829
62	2	,980
63	1	1,936
64	3	,530
65	1	3,791
66	2	1,665
67	2	2,101

68	1	1,385
69	2	1,258
70	1	,942
71	2	1,732
72	3	1,326
73	2	1,075
74	2	1,380
75	3	1,080
76	1	1,751
77	1	1,209
78	3	1,863
79	3	,723
80	1	3,262
81	2	2,827
82	3	1,608
83	2	1,638
84	1	1,535
85	2	1,605
86	1	1,243
87	3	,951
88	2	1,271
89	1	1,437
90	1	2,394

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos	-,48492	45837	-,02208
F2C_Calidad del SS de reservas	,28225	,65114	-1,23553
F3C_Calidad de los SS del hotel	-,01027	,10203	-,12602
F4C_Productividad	,84896	-,56734	-,28114

Distancias entre los centros de los conglomerados finales

Conglomerado		1	2	3
	1		1,745	1,952
	2	1,745		1,981
	3	1,952	1,981	

ANOVA

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
F1C_Clientes satisfechos	7,223	2	,857	87	8,428	,000
F2C_Calidad del SS de reservas	27,524	2	,390	87	70,530	,000
F3C_Calidad de los SS del hotel	,377	2	1,014	87	,372	,691
F4C_Productividad	17,631	2	,618	87	28,545	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	31,000
	2	34,000
	3	25,000
Válidos		90,000
Perdidos		,000

4.3. ANALISIS DISCRIMINANTE DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DEL ÁREA DE OPERACIONES

Resumen del procesamiento para el análisis de casos

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Válidos		90	100,0
Excluidos	Códigos de grupo para perdidos o fuera de rango	0	,0
	Perdida al menos una variable discriminante	0	,0
	Perdidos o fuera de rango ambos, el código de grupo y al menos una de las variables discriminantes.	0	,0
	Total excluidos	0	,0
Casos Totales		90	100,0

Estadísticos de grupo

Número inicial de casos		Media	Desv. típ.	N válido (según lista)	
				No ponderados	Ponderados
1	F1C_Clientes satisfechos	-,4849216	,93367529	31	31,000
	F2C_Calidad del SS de reservas	,2822463	,66947318	31	31,000
	F3C_Calidad de los SS del hotel	-,0102684	1,32101874	31	31,000
	F4C_Productividad	,8489648	,74794190	31	31,000
2	F1C_Clientes satisfechos	,4583732	,85057545	34	34,000
	F2C_Calidad del SS de reservas	,6511370	,59440815	34	34,000
	F3C_Calidad de los SS del hotel	,1020250	,81750057	34	34,000
	F4C_Productividad	-,5673381	,83208881	34	34,000
3	F1C_Clientes satisfechos	-,0220848	1,01092583	25	25,000
	F2C_Calidad del SS de reservas	-1,2355317	,60711959	25	25,000
	F3C_Calidad de los SS del hotel	-,1260212	,75935651	25	25,000
	F4C_Productividad	-,2811364	,76666577	25	25,000
Total	F1C_Clientes satisfechos	,0000000	1,00000000	90	90,000
	F2C_Calidad del SS de reservas	,0000000	1,00000000	90	90,000
	F3C_Calidad de los SS del hotel	,0000000	1,00000000	90	90,000
	F4C_Productividad	,0000000	1,00000000	90	90,000

Pruebas de igualdad de las medias de los grupos

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
F1C_Clientes satisfechos	,838	8,428	2	87	,000
F2C_Calidad del SS de reservas	,381	70,530	2	87	,000
F3C_Calidad de los SS del hotel	,992	,372	2	87	,691
F4C_Productividad	,604	28,545	2	87	,000

Matrices de covarianzas[a]

Número inicial de casos		F1C_Clientes satisfechos	F2C_Calidad del SS de reservas	F3C_Calidad de los SS del hotel	F4C_Productividad
Total	F1C_Clientes satisfechos	1,000	8,034E-16	-1,133E-15	-6,786E-16
	F2C_Calidad del SS de reservas	8,034E-16	1,000	-1,707E-15	1,417E-15
	F3C_Calidad de los SS del hotel	-1,133E-15	-1,707E-15	1,000	6,512E-16
	F4C_Productividad	-6,786E-16	1,417E-15	6,512E-16	1,000

a. La matriz de covarianzas total presenta 89 grados de libertad.

Análisis 1

Prueba de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianza

LOGARITMO DE LOS DETERMINANTES

NÚMERO INICIAL DE CASOS	RANGO	LOGARITMO DEL DETERMINANTE
1	3	-1,799
2	3	-1,923
3	3	-1,666
INTRA-GRUPOS COMBINADA	3	-1,718

LOS RANGOS Y LOGARITMOS NATURALES DE LOS DETERMINANTES IMPRESOS SON LOS DE LAS MATRICES DE COVARIANZAS DE LOS GRUPOS.

Resultados de la prueba

M de Box		7,944
F	Aprox.	,628
	gl1	12
	gl2	31401,039
	Sig.	,820

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianzas poblacionales son iguales.

Estadísticos por pasos

Variables introducidas/excluidas[a,b,c,d]

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	F2C_Calidad del SS de reservas	,381	1	2	87,000	70,530	2	87,000	,000
2	F4C_Productividad	,229	2	2	87,000	46,908	4	172,000	,000
3	F1C_Clientes satisfechos	,168	3	2	87,000	40,881	6	170,000	,000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.
a. El número máximo de pasos es 8.
b. La F parcial mínima para entrar es 3.84.
c. La F parcial máxima para salir es 2.71
d. El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

Variables en el análisis

Paso		Tolerancia	F para salir	Lambda de Wilks
1	F2C_Calidad del SS de reservas	1,000	70,530	
2	F2C_Calidad del SS de reservas	,993	70,504	,604
	F4C_Productividad	,993	28,713	,381
3	F2C_Calidad del SS de reservas	,981	71,048	,448
	F4C_Productividad	,884	37,157	,314
	F1C_Clientes satisfechos	,875	15,513	,229

Variables no incluidas en el análisis

Paso		Tolerancia	Tolerancia mín.	F para entrar	Lambda de Wilks
0	F1C_Clientes satisfechos	1,000	1,000	8,428	,838
	F2C_Calidad del SS de reservas	1,000	1,000	70,530	,381
	F3C_Calidad de los SS del hotel	1,000	1,000	,372	,992
	F4C_Productividad	1,000	1,000	28,545	,604
1	F1C_Clientes satisfechos	,983	,983	9,227	,314
	F3C_Calidad de los SS del hotel	,988	,988	,906	,374
	F4C_Productividad	,993	,993	28,713	,229
2	F1C_Clientes satisfechos	,875	,875	15,513	,168
	F3C_Calidad de los SS del hotel	,988	,981	,900	,224
3	F3C_Calidad de los SS del hotel	,986	,873	,970	,164

Lambda de Wilks

Paso	Número de variables	Lambda	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	1	,381	1	2	87	70,530	2	87,000	,000
2	2	,229	2	2	87	46,908	4	172,000	,000
3	3	,168	3	2	87	40,881	6	170,000	,000

Resumen de las funciones canónicas discriminantes

Autovalores

Funcion	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1,705[a]	58,6	58,6	,794
2	1,206[a]	41,4	100,0	,739

a. Se han empleado las 2 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	,168	153,624	6	,000
2	,453	68,059	2	,000

Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función	
	1	2
F1C_Clientes satisfechos	,223	-,708
F2C_Calidad del SS de reservas	1,004	,059
F4C_Productividad	,021	,982

Matriz de estructura

	Función	
	1	2
F2C_Calidad del SS de reservas	,974*	,070
F3C_Calidad de los SS del hotel[a]	-,116*	,029
F4C_Productividad	,013	,737*
F1C_Clientes satisfechos	,098	-,383*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas
Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.
*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.
a. Esta variable no se emplea en el análisis.

Funciones en los centroides de los grupos

Número inicial de casos	Función	
	1	2
1	,359	1,459
2	1,142	-,999
3	-1,999	-,451

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

Matriz de estructura

	Función		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos	-,125	,680*	,556
F2C_Calidad del SS de reservas	,495	,386	-,681*
F3C_Calidad de los SS del hotel	,307	-,381	,497*
F4C_Productividad	,347	,124	,432*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas
Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.
*. Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Funciones en los centroides de los grupos

Número inicial de casos	Función		
	1	2	3
1	1,869	-,387	,159
2	-1,474	-,922	-,522
3	-,148	2,223	-,481
4	-1,979	,345	1,521

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

Estadísticas de clasificación

Resumen del proceso de clasificación

Procesados		90
Excluidos	Código de grupo perdido o fuera de rango	0
	Perdida al menos una variable discriminante	0
Usados en los resultados		90

Probabilidades previas para los grupos

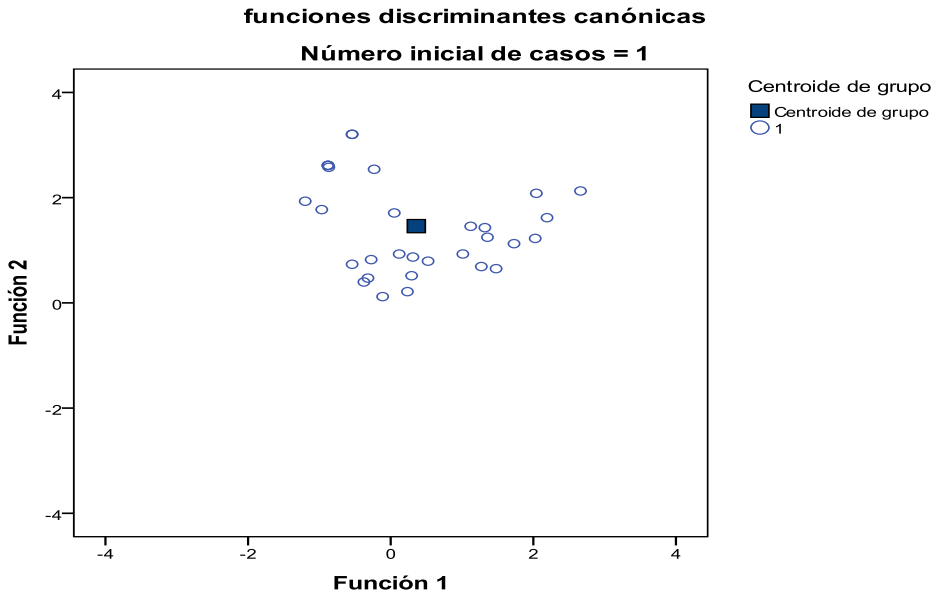
Número inicial de casos		Casos utilizados en el análisis	
	Previas	No ponderados	Ponderados
1	,333	31	31,000
2	,333	34	34,000
3	,333	25	25,000
Total	1,000	90	90,000

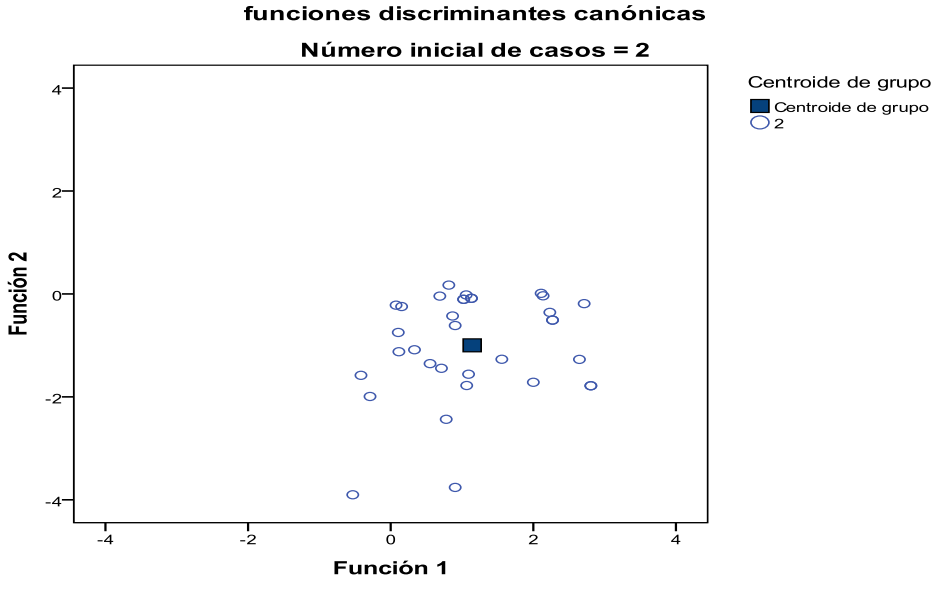
Coeficientes de la función de clasificación

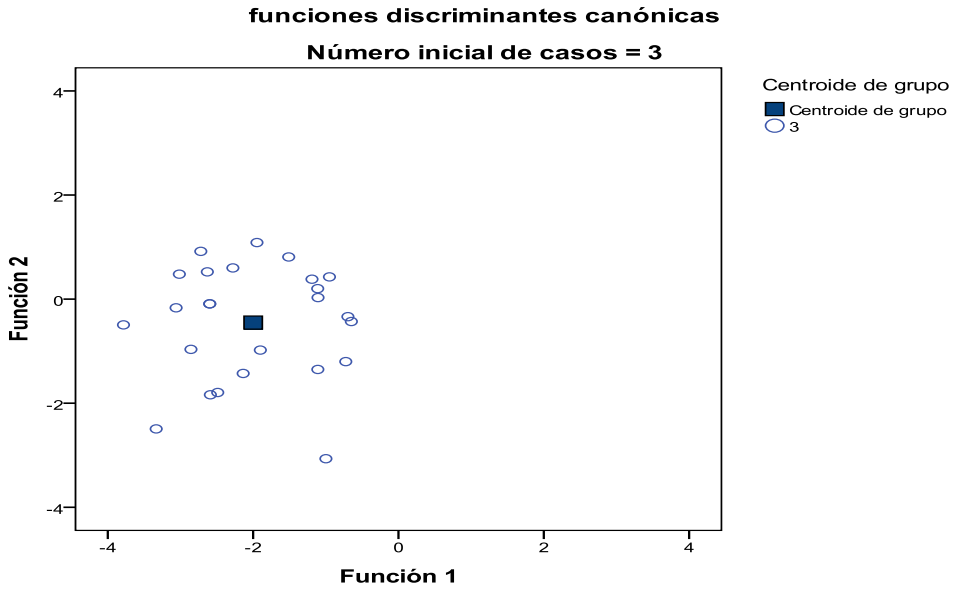
	Número inicial de casos		
	1	2	3
F1C_Clientes satisfechos	-1,030	1,039	-,136
F2C_Calidad del SS de reservas	,715	1,743	-3,257
F4C_Productividad	1,833	-1,218	-,616
(Constante)	-2,227	-2,250	-3,199

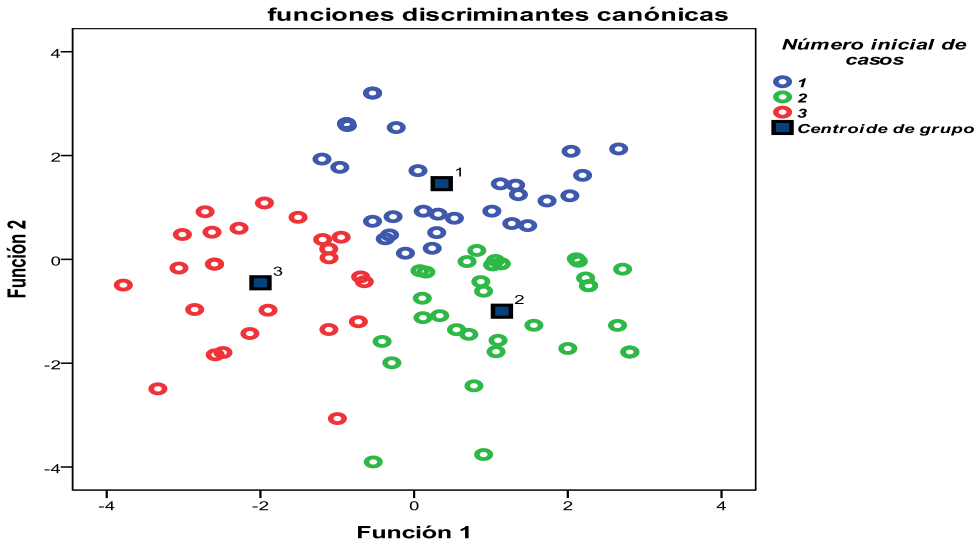
Funciones discriminantes lineales de Fisher

4.4. GRÁFICO POR GRUPOS SEPARADOS









Resultados de la clasificación[a]

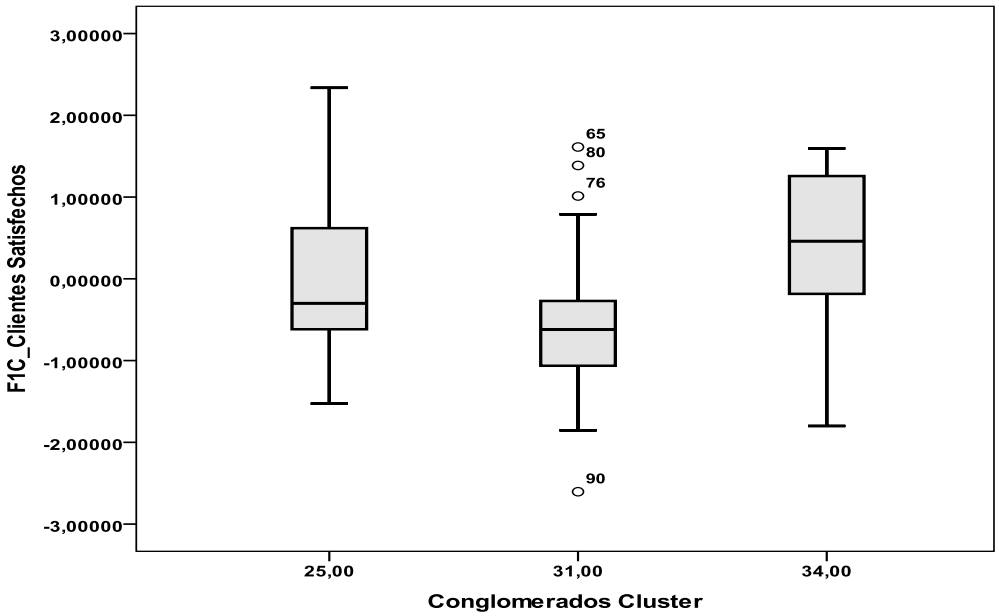
		Número inicial de casos	Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			1	2	3	
Original	Recuento	1	31	0	0	31
		2	0	34	0	34
		3	0	0	25	25
	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	100,0

a. Clasificados correctamente el 100,0% de los casos agrupados originales.

4.5. CONGLOMERADOS *CLÚSTER*

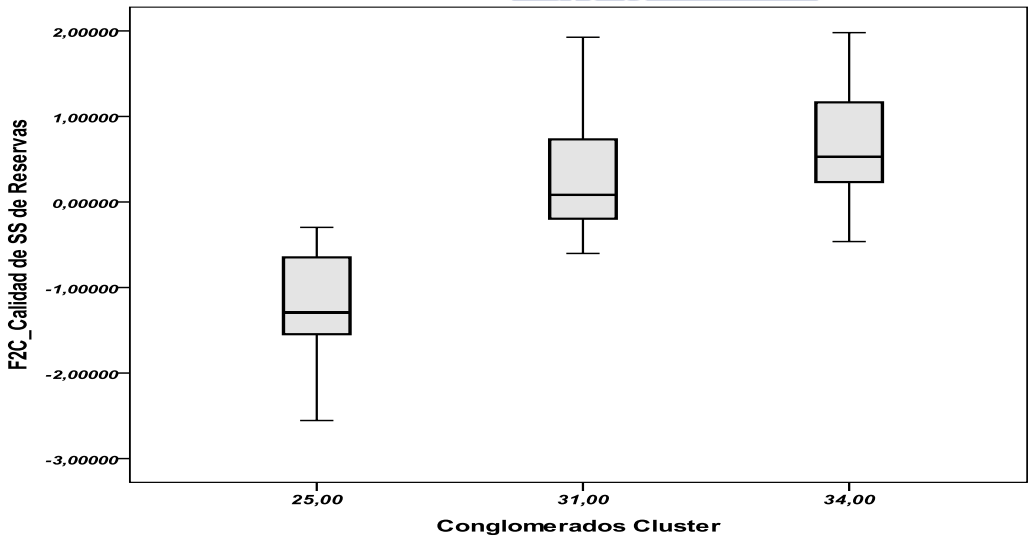
Resumen del procesamiento de los casos

	CONGLOMERADOS CLÚSTER	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F1C_Clientes satisfechos	25,00	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	31,00	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%
	34,00	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%



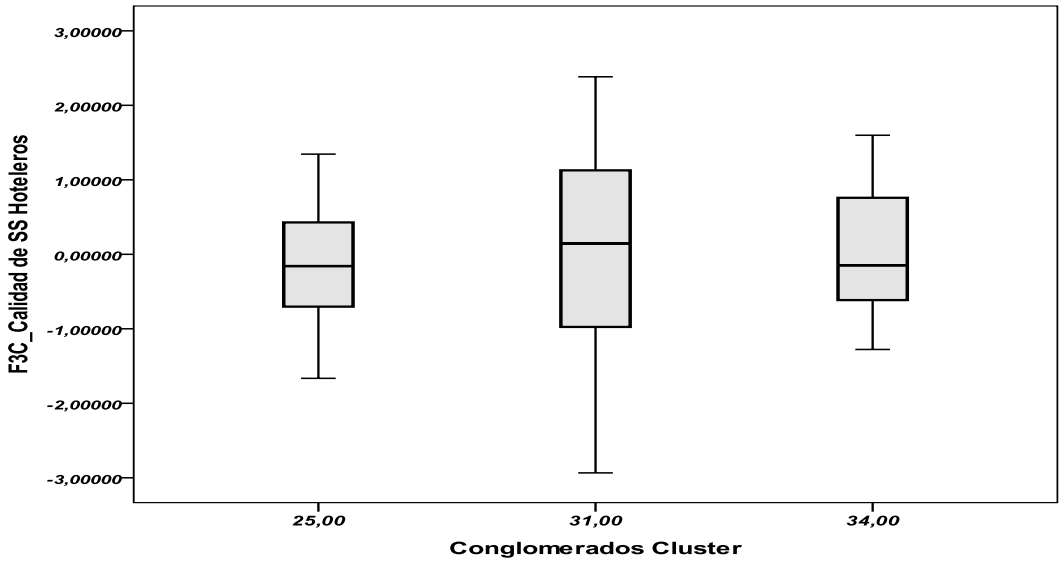
Resumen del procesamiento de los casos

	CONGLOMERADOS CLÚSTER	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F2C_Calidad del SS de reservas	25,00	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	31,00	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%
	34,00	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%



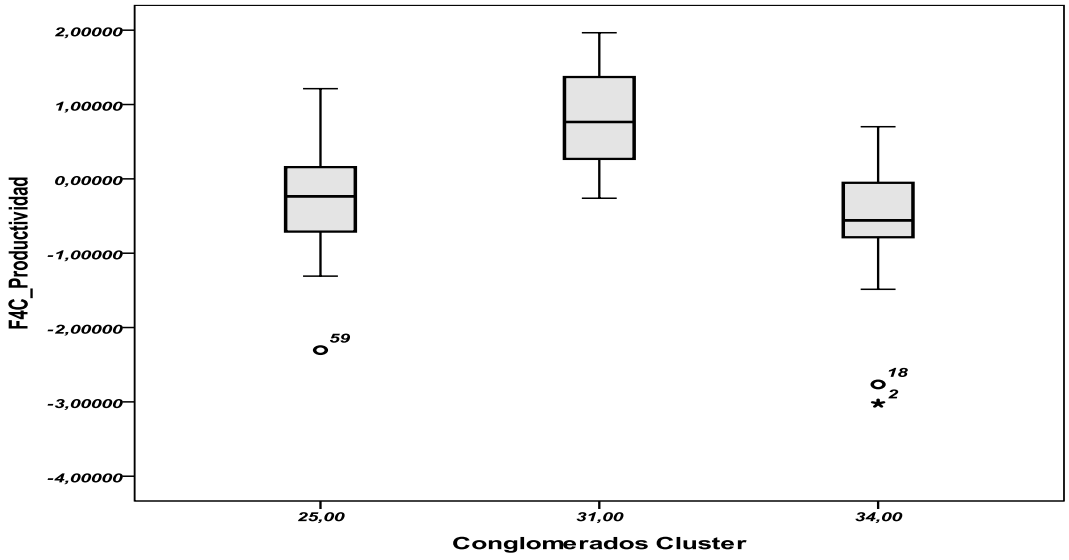
Resumen del procesamiento de los casos

	CONGLOMERADOS CLÚSTER	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F3C_Calidad de los SS del hotel	25,00	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	31,00	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%
	34,00	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%



Resumen del procesamiento de los casos

	CONGLOMERADOS CLÚSTER	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
F4C_Productividad	25,00	25	100,0%	0	,0%	25	100,0%
	31,00	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%
	34,00	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%



4.6. DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LOS TRES GRUPOS

1. TAMAÑO Y NÚMERO DE EMPLEADOS

Descriptivos

RECO.NÚMEROHABITAC

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
RECO.NÚMEROHABITAC	1	31	,55	,506	,091	,36	,73	0	1
	2	34	,47	,507	,087	,29	,65	0	1
	3	25	,28	,458	,092	,09	,47	0	1
	Total	90	,44	,500	,053	,34	,55	0	1
NEMP	1	31	3,45	,810	,145	3,15	3,75	3	6
	2	34	3,53	,861	,148	3,23	3,83	3	6
	3	25	3,32	,748	,150	3,01	3,63	3	6
	Total	90	3,44	,809	,085	3,28	3,61	3	6

Prueba de homogeneidad de varianzas

RECO.NÚMEROHABITAC

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
RECO.NÚMEROHABITAC	6,403	2	87	,003
NEMP	,875	2	87	,421

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RECO.NÚMEROHABITAC	Inter-grupos	1,034	2	,517	2,123	,126
	Intra-grupos	21,188	87	,244		
	Total	22,222	89			
NEMP	Inter-grupos	,634	2	,317	,479	,621
	Intra-grupos	57,588	87	,662		
	Total	58,222	89			

2. LOCALIZACION, AÑOS DE ACTIVIDAD

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
PROV	1	31	3,06	1,209	,217	2,62	3,51	1	4
	2	34	2,82	1,403	,241	2,33	3,31	1	4
	3	25	2,68	1,345	,269	2,12	3,24	1	4
	Total	90	2,87	1,317	,139	2,59	3,14	1	4
RECO.AÑOSACTIVIDAD2	1	31	1,45	,506	,091	1,27	1,64	1	2
	2	34	1,50	,508	,087	1,32	1,68	1	2
	3	25	1,52	,510	,102	1,31	1,73	1	2
	Total	90	1,49	,503	,053	1,38	1,59	1	2

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
PROV	3,043	2	87	,053
RECO.AÑOSACTIVIDAD2	,209	2	87	,812

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PROV	Inter-grupos	2,148	2	1,074	,614	,544
	Intra-grupos	152,252	87	1,750		
	Total	154,400	89			
RECO.AÑOSACTIVIDAD2	Inter-grupos	,071	2	,036	,139	,871
	Intra-grupos	22,417	87	,258		
	Total	22,489	89			

3. CATEGORIA DE ESTABLECIMIENTOS

Descriptivos

CATEG

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
1	31	3,16	1,003	,180	2,79	3,53	1	5
2	34	3,32	1,093	,187	2,94	3,70	1	5
3	25	2,72	,936	,187	2,33	3,11	1	4
Total	90	3,10	1,039	,110	2,88	3,32	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

CATEG

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
,645	2	87	,527

ANOVA

CATEG

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5,425	2	2,713	2,603	,048
Intra-grupos	90,675	87	1,042		
Total	96,100	89			

4. PERTENENCIA A ALGUN TIPO DE CADENA Y LA FORMA DE SOCIEDAD

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Cadena	1	31	,29	,461	,083	,12	,46	0	1
	2	34	,29	,462	,079	,13	,46	0	1
	3	25	,20	,408	,082	,03	,37	0	1
	Total	90	,27	,445	,047	,17	,36	0	1
SOC	1	31	1,87	,718	,129	1,61	2,13	1	5
	2	34	1,97	,870	,149	1,67	2,27	1	5
	3	25	1,84	,800	,160	1,51	2,17	1	5
	Total	90	1,90	,794	,084	1,73	2,07	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Cadena	1,837	2	87	,165
SOC	,107	2	87	,898

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cadena	Inter-grupos	,154	2	,077	,384	,682
	Intra-grupos	17,446	87	,201		
	Total	17,600	89			
SOC	Inter-grupos	,286	2	,143	,223	,801
	Intra-grupos	55,814	87	,642		
	Total	56,100	89			

5. TIPO DE GESTIÓN

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CAL1	1	31	,45	,506	,091	,27	,64	0	1
	2	34	,53	,507	,087	,35	,71	0	1
	3	25	,20	,408	,082	,03	,37	0	1
	Total	90	,41	,495	,052	,31	,51	0	1
CAL2	1	31	,74	,445	,080	,58	,91	0	1
	2	34	,79	,410	,070	,65	,94	0	1
	3	25	,36	,490	,098	,16	,56	0	1

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CAL1	1	31	,45	,506	,091	,27	,64	0	1
	2	34	,53	,507	,087	,35	,71	0	1
	3	25	,20	,408	,082	,03	,37	0	1
	Total	90	,66	,478	,050	,56	,76	0	1
SISTMED	1	31	,81	,402	,072	,66	,95	0	1
	2	34	,88	,327	,056	,77	1,00	0	1
	3	25	,52	,510	,102	,31	,73	0	1
	Total	90	,76	,432	,046	,67	,85	0	1
PWEB	1	31	,94	,250	,045	,84	1,03	0	1
	2	34	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	3	25	,88	,332	,066	,74	1,02	0	1
	Total	90	,94	,230	,024	,90	,99	0	1
AFIRM	1	31	1,81	,654	,117	1,57	2,05	1	3
	2	34	1,76	,819	,140	1,48	2,05	1	3
	3	25	1,64	,810	,162	1,31	1,97	1	3
	Total	90	1,74	,758	,080	1,59	1,90	1	3

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
CAL1	15,945	2	87	,000
CAL2	2,981	2	87	,056
SISTMED	13,774	2	87	,000
PWEB	9,787	2	87	,000
AFIRM	2,926	2	87	,059

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAL1	Inter-grupos	1,641	2	,820	3,543	,033
	Intra-grupos	20,148	87	,232		
	Total	21,789	89			
CAL2	Inter-grupos	3,068	2	1,534	7,735	,001
	Intra-grupos	17,254	87	,198		
	Total	20,322	89			
SISTMED	Inter-grupos	2,014	2	1,007	5,998	,004
	Intra-grupos	14,608	87	,168		
	Total	16,622	89			
PWEB	Inter-grupos	,211	2	,106	2,037	,037
	Intra-grupos	4,511	87	,052		
	Total	4,722	89			
AFIRM	Inter-grupos	,406	2	,203	,348	,707
	Intra-grupos	50,716	87	,583		
	Total	51,122	89			

6. RESULTADOS EMPRESARIALES

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
RESUL1	1	31	2,71	1,006	,181	2,34	3,08	1	5
	2	34	3,12	,977	,168	2,78	3,46	1	5
	3	25	2,92	1,038	,208	2,49	3,35	1	5
	Total	90	2,92	1,008	,106	2,71	3,13	1	5
RESUL2	1	31	2,94	,772	,139	2,65	3,22	1	4
	2	34	3,26	,751	,129	3,00	3,53	1	4
	3	25	2,84	,943	,189	2,45	3,23	1	5
	Total	90	3,03	,827	,087	2,86	3,21	1	5
RESUL3	1	31	2,90	,944	,169	2,56	3,25	1	5
	2	34	3,00	,985	,169	2,66	3,34	1	5
	3	25	3,04	,978	,196	2,64	3,44	1	5
	Total	90	2,98	,960	,101	2,78	3,18	1	5

RESUL4	1	31	2,90	1,106	,199	2,50	3,31	1	5
	2	34	3,29	,760	,130	3,03	3,56	1	5
	3	25	3,08	,862	,172	2,72	3,44	1	4
	Total	90	3,10	,925	,097	2,91	3,29	1	5
RESUL5	1	31	2,48	,926	,166	2,14	2,82	1	5
	2	34	2,91	,793	,136	2,64	3,19	1	4
	3	25	2,56	,870	,174	2,20	2,92	1	4
	Total	90	2,67	,874	,092	2,48	2,85	1	5
RESUL7	1	31	3,32	,871	,156	3,00	3,64	1	5
	2	34	3,79	,641	,110	3,57	4,02	2	5
	3	25	3,36	,757	,151	3,05	3,67	2	5
	Total	90	3,51	,782	,082	3,35	3,67	1	5

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
RESUL1	,136	2	87	,873
RESUL2	,890	2	87	,414
RESUL3	,042	2	87	,959
RESUL4	,836	2	87	,437
RESUL5	1,067	2	87	,349
RESUL7	1,969	2	87	,146

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RESUL1	Inter-grupos	2,699	2	1,350	1,338	,268
	Intra-grupos	87,757	87	1,009		
	Total	90,456	89			
RESUL2	Inter-grupos	3,051	2	1,526	2,295	,107
	Intra-grupos	57,849	87	,665		
	Total	60,900	89			
RESUL3	Inter-grupos	,286	2	,143	,152	,859
	Intra-grupos	81,670	87	,939		
	Total	81,956	89			
RESUL4	Inter-grupos	2,491	2	1,246	1,472	,235
	Intra-grupos	73,609	87	,846		
	Total	76,100	89			
RESUL5	Inter-grupos	3,363	2	1,681	2,263	,110
	Intra-grupos	64,637	87	,743		
	Total	68,000	89			
RESUL7	Inter-grupos	4,396	2	2,198	3,817	,026
	Intra-grupos	50,093	87	,576		
	Total	54,489	89			

7. GRADO DE OCUPACION EN 2011 y 2010

Descriptivos

		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
CAP11	1	31	1,90	,539	,097	1,71	2,10	1	3
	2	34	2,00	,651	,112	1,77	2,23	1	3
	3	25	2,04	,539	,108	1,82	2,26	1	3
	Total	90	1,98	,580	,061	1,86	2,10	1	3
CAP10	1	31	2,10	,539	,097	1,90	2,29	1	3
	2	34	2,29	,836	,143	2,00	2,59	1	4
	3	25	2,20	,577	,115	1,96	2,44	1	3
	Total	90	2,20	,674	,071	2,06	2,34	1	4

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
CAP11	,402	2	87	,670
CAP10	4,018	2	87	,021

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAP11	Inter-grupos	,286	2	,143	,419	,659
	Intra-grupos	29,670	87	,341		
	Total	29,956	89			
CAP10	Inter-grupos	,631	2	,316	,691	,504
	Intra-grupos	39,769	87	,457		
	Total	40,400	89			

4.7. ANALISIS DESCRIPTIVOS DE LOS *CLÚSTERES* - SIGNIFICATIVOS

1. CATEGORIA DE ESTABLECIMIENTOS

Tabla de contingencia CATEG * *CLÚSTER*

			CLÚSTER			Total
			1	2	3	
CATEG	De una estrella	Recuento	2	2	3	7
		% dentro de CATEG	28,6%	28,6%	42,9%	100,0%
	De dos estrellas	Recuento	5	6	6	17
		% dentro de CATEG	29,4%	35,3%	35,3%	100,0%
	De tres estrellas	Recuento	12	9	11	32
		% dentro de CATEG	37,5%	28,1%	34,4%	100,0%
	De cuatro estrellas	Recuento	10	13	5	28
		% dentro de CATEG	35,7%	46,4%	17,9%	100,0%
	De cinco estrellas	Recuento	2	4	0	6
		% dentro de CATEG	33,3%	66,7%	,0%	100,0%
Total		Recuento	31	34	25	90
		% dentro de CATEG	34,4%	37,8%	27,8%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,230[a]	8	,512
Razón de verosimilitudes	8,711	8	,367
Asociación lineal por lineal	2,165	1	,141
N de casos válidos	90		

a. 7 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.67.

2. CERTIFICADO DE CALIDAD

Tabla de contingencia CAL1 * *CLÚSTER*

			CLÚSTER			Total
			1	2	3	
CAL1	NO	Recuento	17	16	20	53
		% dentro de CLÚSTER	54,8%	47,1%	80,0%	58,9%
	SI	Recuento	14	18	5	37
		% dentro de CLÚSTER	45,2%	52,9%	20,0%	41,1%
Total		Recuento	31	34	25	90
		% dentro de CLÚSTER	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,778[a]	2	,034
Razón de verosimilitudes	7,186	2	,028
Asociación lineal por lineal	3,136	1	,077
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 10.28.

3. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE ERRORES/RECLAMACIONES

Tabla de contingencia CAL2 * *CLÚSTER*

			CLÚSTER			Total
			1	2	3	
CAL2	NO	Recuento	8	7	16	31
		% dentro de CLÚSTER	25,8%	20,6%	64,0%	34,4%
	SI	Recuento	23	27	9	59
		% dentro de CLÚSTER	74,2%	79,4%	36,0%	65,6%
Total		Recuento	31	34	25	90
		% dentro de CLÚSTER	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,587[a]	2	,001
Razón de verosimilitudes	13,260	2	,001
Asociación lineal por lineal	7,982	1	,005
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8.61.

4. SISTEMA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Tabla de contingencia SISTMED * *CLÚSTER*

			CLÚSTER			Total
			1	2	3	
SISTMED	No	Recuento	6	4	12	22
		% dentro de CLÚSTER	19,4%	11,8%	48,0%	24,4%
	Sí	Recuento	25	30	13	68
		% dentro de CLÚSTER	80,6%	88,2%	52,0%	75,6%
Total		Recuento	31	34	25	90
		% dentro de CLÚSTER	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,905[a]	2	,004
Razón de verosimilitudes	10,397	2	,006
Asociación lineal por lineal	5,369	1	,020
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6.11.

5. SISTEMA PROPIO PARA RESERVAS ONLINE

Tabla de contingencia PWEB * *CLÚSTER*

			CLÚSTER			Total
			1	2	3	
PWEB	NO	Recuento	2	0	3	5
		% dentro de CLÚSTER	6,5%	,0%	12,0%	5,6%
	SI	Recuento	29	34	22	85
		% dentro de CLÚSTER	93,5%	100,0%	88,0%	94,4%
Total		Recuento	31	34	25	90
		% dentro de CLÚSTER	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,026[a]	2	,134
Razón de verosimilitudes	5,443	2	,066
Asociación lineal por lineal	,603	1	,438
N de casos válidos	90		

a. 3 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.39.

6. SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Tabla de contingencia RESUL7 * *CLÚSTER*

			CLÚSTER			Total
			1	2	3	
RESUL7	Mucho menor de lo esperado	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de CLÚSTER	3,2%	,0%	,0%	1,1%
	Algo menor de lo esperado	Recuento	3	1	2	6
		% dentro de CLÚSTER	9,7%	2,9%	8,0%	6,7%
	Igual que	Recuento	14	8	14	36
		% dentro de CLÚSTER	45,2%	23,5%	56,0%	40,0%
	Algo mayor de lo esperado	Recuento	11	22	7	40
		% dentro de CLÚSTER	35,5%	64,7%	28,0%	44,4%
	Mucho mayor de lo esperado	Recuento	2	3	2	7
		% dentro de CLÚSTER	6,5%	8,8%	8,0%	7,8%
Total		Recuento	31	34	25	90
		% dentro de CLÚSTER	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,553[a]	8	,128
Razón de verosimilitudes	13,016	8	,111
Asociación lineal por lineal	,125	1	,723
N de casos válidos	90		

a. 9 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .28.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

4.8. ANALISIS DE LOS EFECTOS DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE OPERACIONES EN LOS RESULTADOS DE CADA *CLÚSTER*

1. *CLÚSTER* - 1

```
GET
  FILE='G:\ARCHIVOS
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(QCL_1=1).
VARIABLE LABEL filter_$ 'QCL_1=1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
      EXECUTE.
```

Correlaciones

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. F1C_Clientes satisfechos	r	1	-,001	-,082	,422*	,214	,203	,410*	,165
	Significancia		,997	,660	,018	,247	,274	,022	,374
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
2. F2C_Calidad del servicio de reservas	r	-,001	1	-,236	-,255	,025	,423*	,438*	,160
	Significancia	,997		,202	,167	,893	,018	,014	,389
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
3. F3C_Calidad de los servicios del hotel	r	-,082	-,236	1	,026	-,044	-,050	-,178	-,083
	Significancia	,660	,202		,891	,815	,788	,337	,658
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
4. F4C_Productividad	r	,422*	-,255	,026	1	,294	-,052	,304*	-,107
	Significancia	,018	,167	,891		,109	,781	,049	,568
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
5. F1D_Resultados financieros	r	,214	,025	-,044	,294	1	-,205	,036	,019
	Significancia	,247	,893	,815	,109		,268	,847	,917
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
6. F2D_Calidad de relaciones	r	,203	,423*	-,050	-,052	-,205	1	,179	,055
	Significancia	,274	,018	,788	,781	,268		,336	,770
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
7. F3D_Bienestar de los empleados	r	,410*	,438*	-,178	,304*	,036	,179	1	-,168
	Significancia	,022	,014	,337	,049	,847	,336		,367
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
8. F4D_Diversidad de servicios satisfactorios	r	,165	,160	-,083	-,107	,019	,055	-,168	1
	Significancia	,374	,389	,658	,568	,917	,770	,367	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
**. La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).

2. *CLÚSTER* - 2

```
USE ALL.
COMPUTE filter_$=(QCL_1=2).
VARIABLE LABEL filter_$ 'QCL_1=2 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
```

Correlaciones

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. F1C_Clientes satisfechos	r	1	-,123	-,063	,363*	,292	-,025	,465**	,178
	Significancia		,487	,723	,035	,094	,887	,006	,313
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
2. F2C_Calidad del servicio de reservas	r	-,123	1	-,069	,125	-,299	,339*	,074	-,062
	Significancia	,487		,700	,480	,086	,050	,676	,726
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
3. F3C_Calidad de los servicios del hotel	r	-,063	-,069	1	,113	,191	-,286	,148	,310
	Significancia	,723	,700		,524	,280	,101	,403	,074
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
4. F4C_Productividad	r	,363*	,125	,113	1	,316	-,047	,335*	-,032
	Significancia	,035	,480	,524		,068	,791	,048	,855
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
5. F1D_Resultados financieros	r	,292	-,299	,191	,316	1	,191	,061	,125
	Significancia	,094	,086	,280	,068		,279	,731	,482
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
6. F2D_Calidad de relaciones	r	-,025	,339*	-,286	-,047	,191	1	-,191	-,162
	Significancia	,887	,050	,101	,791	,279		,279	,359
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
7. F3D_Bienestar de los empleados	r	,465**	,074	,148	,335*	,061	-,191	1	,033
	Significancia	,006	,676	,403	,048	,731	,279		,854
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
8. F4D_Diversidad de servicios satisfactorios	r	,178	-,062	,310	-,032	,125	-,162	,033	1
	Significancia	,313	,726	,074	,855	,482	,359	,854	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
**. La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).

3. *CLÚSTER* - 3

```
COMPUTE filter_$=(QCL_1=3).
VARIABLE LABEL filter_$ 'QCL_1=3 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMAT filter_$ (f1.0).
```

Correlaciones

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. F1C_Clientes satisfechos	r	1	-,307	,145	,221	-,048	,095	,459*	,286
	Significancia		,136	,488	,287	,820	,653	,021	,166
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
2. F2C_Calidad del servicio de reservas	r	-,307	1	,116	-,159	-,109	,395*	-,532**	,256
	Significancia	,136		,579	,449	,604	,050	,006	,216
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
3. F3C_Calidad de los servicios del hotel	r	,145	,116	1	-,140	,127	,415*	-,019	,097
	Significancia	,488	,579		,505	,547	,039	,929	,644
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
4. F4C_Productividad	r	,221	-,159	-,140	1	,164	,111	,035	,229
	Significancia	,287	,449	,505		,435	,599	,868	,270
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
5. F1D_Resultados financieros	r	-,048	-,109	,127	,164	1	,002	-,127	-,143
	Significancia	,820	,604	,547	,435		,991	,545	,496
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
6. F2D_Calidad de relaciones	r	,095	,395*	,415*	,111	,002	1	-,128	,075
	Significancia	,653	,050	,039	,599	,991		,543	,721
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
7. F3D_Bienestar de los empleados	r	,459*	-,532**	-,019	,035	-,127	-,128	1	,207
	Significancia	,021	,006	,929	,868	,545	,543		,320
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
8. F4D_Diversidad de servicios satisfactorios	r	,286	,256	,097	,229	-,143	,075	,207	1
	Significancia	,166	,216	,644	,270	,496	,721	,320	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).
**. La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXO IX: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

9.1. Análisis factorial confirmatorio

El análisis de relaciones es conocido con muchos nombres, entre ellos "análisis de la estructura de la covarianza", "análisis de variables latentes", "análisis de factor confirmatorio", "modelos de ecuaciones estructurales (SEM)", "análisis multivariante de la varianza". Con estos procedimientos, se pueden estimar todas las relaciones de cualquier diagrama de secuencias para cuantificar los efectos entre las variables dependientes y las independientes, incluso si están interrelacionadas. Estas técnicas estadísticas son las más apropiadas para el análisis de las relaciones definidas en nuestro modelo de investigación y planteadas en términos de objetivos e hipótesis, por ello en este apartado, los emplearemos para contrastar las hipótesis planteadas y para buscar un modelo que relacione las influencias de los factores del área operativa, determinantes del éxito de las Pymes del sector hotelero.

Para resolver cada una de las hipótesis, se utilizará el análisis causal que establecerá las relaciones entre las variables explicativas (variables del cuestionario) y los constructos o factores (variables latentes) que forman el modelo de medición para el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y, finalmente, se mostrarán las relaciones causa-efecto entre los distintos constructos o factores (variables latentes), formando un modelo estructural.

Evaluación del modelo de medida

De los datos de la *Tabla 5.112*, El modelo de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se ajusta en cierta manera a los datos empíricos y, por lo tanto, representa una aproximación meritoria a la realidad. Si el ajuste es bueno, tanto el global como el de cada uno de los parámetros, el modelo teórico propuesto constituirá un reflejo de la realidad y se considera correcto. Si el ajuste no es bueno, procederá a ***reespecificar*** el modelo, para lo cual, es necesario realizar el examen de los índices de ajuste obtenidos y que no existan estimaciones no significativas de los parámetros. Estos tipos de índices de ajuste global, se presentaron en la *Tabla 4.19* (*Medidas para la evaluación del ajuste global del modelo de ecuaciones estructurales***,** de la página *350*).

Siguiendo a Rial Boubeta et al. (2006, p. 129), consideramos básicamente para la modificación, o correcciones, del modelo las siguientes acciones: 1) eliminar parámetros no

significativos; 2) corregir la multicolinealidad, o 3) añadir parámetros que muestren un índice de modificación elevada. Todo ello, con el fin de mejorar la bondad de ajuste del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

La depuración de las subescalas o dimensiones del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), o modelos de ecuaciones estructurales (SEM), es una técnica que consiste en eliminar de forma progresiva, y de uno en uno, aquellos ítems que incumplan algunos de los tres criterios propuestos por (Jöreskog y Sörbom, 1993, p. 108), ya que una depuración más global podría afectar al resultado final del modelo. Los criterios son:

- Siguiendo a Steenkamp y Van Trijp (1991); Hair et al. (2001, p. 639) y Rial Boubeta et al. (2006, p. 129), aquel indicador o parámetro en cuestión que no sea estadísticamente significativo, será necesario eliminarlo o fijarlo a un valor determinado –el estadístico *t* (*razón critica*), para un nivel de significación de 0,05, un valor t comprendido entre los limites +1.96 y −1,96.
- Siguiendo a Steenkamp y Van Trijp (1991), y Hair et al. (2001, p. 639), cuando es convergente fuerte, eliminar los indicadores no sustanciales, es decir, aquellos cuyos *coeficientes estandarizados* sean menores a 0,50. Aunque no existe un valor absoluto de referencia, es recomendable que las fiabilidades de cada indicador excedan el umbral de 0, 50 (Rial Boubeta et al., 2006, p. 130).
- Eliminar los indicadores que menos aporten a la explicación del modelo –el coeficiente de determinación R^2<0,30− (Jöreskog y Sörbom, 1993, p. 108). Mientras Hair et al. (2001, p. 640) indican que los valores que exceden 0,90 siempre deberían ser examinados, y muchas veces las correlaciones que excede 0,80 pueden ser indicadoras de problema.

Así mismo, intentaremos estimar la serie de parámetros con los que las relaciones entre las variables, tanto explicativas como latentes, presenten unas covarianzas estimadas, lo más ajustadas a la matriz de covarianzas. Para que pueda verse de una manera más clara, este análisis consta de dos etapas; el modelo de medición o Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el modelo estructural de las relaciones causales.

9.1.1. Análisis factorial confirmatorio del entorno intra-empresa

Respecto a las ***variables dependientes***, se ha comprobado a través de un modelo de medición o AFC que la variable latente o constructo "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) está adecuadamente medida por los 5 ítems que la componen; así mismo, la variable "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), está apropiadamente medida por los 4 ítems que la componen.

En el caso, las ***variables independientes*** se explica, también mediante el modelo AFC, que:

- el "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2), está pertinentemente medida por los 5 ítems que la componen;
- la "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), está apropiadamente medida por los 6 ítems que la componen;
- las "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), está adecuadamente medida por los 4 ítems que la componen; y
- la "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), está convenientemente medida por los 5 ítems que la componen.

Las consideraciones anteriores se muestran en la *Tabla 5.41*, y la *Tabla 5.42*, en las que se indican las preguntas del cuestionario relativas a cada uno de los constructos.

Tabla 5.41. *Composición de las variables latentes (variables dependientes)*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Acciones de marketing y comercialización	MKT5	Procura innovar en técnicas y métodos de marketing
	FIN6	La empresa cuenta con muchas alternativas para obtener crédito
	MKT6	Se posiciona en promoción y publicidad por encima de la media del sector
	MKT3	Compite en los precios con otras empresas
	MKT4	Desarrolla relaciones con los agentes sociales
Uso de fuentes de financiamiento	FIN4	Financiamiento bancario a largo plazo
	FIN3	Financiamiento bancario a corto plazo
	MKT1	Realiza estudios de mercado
	MKT2	Procura adaptar la oferta a las necesidades de los clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Tabla 5.42. *Composición de las variables latentes (variables independientes)*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Nivel de las tareas operativas	TAPR4	Personal con experiencia en operaciones
	TAPR5	Preparación y formación del personal de operaciones
	TAPR3	Personal con nivel de conocimiento medio en operaciones
	TAPR6	Nivel de introducción de los nuevos sistemas de operaciones automatizados
	TAPR2	Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas
Administración logística y de la capacidad	INVL1	Administración de compras y manejos de proveedores
	INVL2	Inventario de materia prima y consumibles
	TAPR7	Sistema adecuado de retribución y asignación de puestos de trabajo
	TAPR8	Habilidad de servicio al cliente
	TAPR1	Número de empleados suficiente para las operaciones
	INVL3	Gestión de las reservas de los clientes
Sistema de reservas	PROC1	Sistema de reservas tradicionales online (con respuesta por email)
	PROC3	Aplica permanentemente las técnicas de mejoramiento en su página web
	PROC2	Sistema de reservas en tiempo real
	PROC4	Uso de tecnologías modernas en la atención del cliente
Infraestructura y servicios	IMPD2	Imagen de la empresa
	IMPD3	Accesibilidad de los medios de transporte
	IMPD4	Edificios, instalaciones y demás infraestructuras
	INVL5	Servicios complementarios a los clientes
	INVL4	El transportes de los clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

A continuación, se exponen los resultados de análisis factorial confirmatoria para el entorno intra-empresa, en el que las flechas representan los efectos causales tanto entre variables explicativas y constructos como entre constructos. Las flechas cortas que apuntan a las variables observadas, son los términos de error (medida no explica por la variable).

Una vez analizado, cada una de las variables del cuestionario que tienen que ver con el entorno intra-empresa y las áreas de decisión de operaciones, procedemos a realizar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y el Confirmatorio (AFC) para, posteriormente, efectuar el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

Para poder determinar que las variables que representan las áreas de decisiones de la función de operaciones, están relacionadas con las variables del entorno intra-empresa en el que opera, se procedió a realizar el AFC, con objeto de tratar de validar la hipótesis genérica H_1 así como las subhipótesis derivadas, como sigue:

H_1 **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera; en los siguientes aspectos:

$H_{1.1}$ **:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de marketing y comercialización**.

$H_{1.2}$: Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de finanzas**.

$H_{1.3}$: Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el **subsistema de recursos humanos**.

El AFC permite evaluar la validez de los factores latentes delimitados en el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), para los constructos multidimensionales (acciones de marketing y comercialización y uso de fuentes de financiamiento). Así mismo, permite validar empíricamente las escalas para medir el resto de los constructos del modelo, que constituyen las variables latentes.

A continuación, se presentan los elementos con los que se construirá el modelo (el cuál será representado posteriormente, en la *Figura 0.1)*, son los siguientes:

a) Variables latentes (factores o constructos):

- Factores exógenos: AD_NIVTAOPR2, AD_ADMLOCAP2, AD_SISTERESER2, y AD_INFRASERV2; son las variables independientes del modelo puesto que no son explicados por ninguna otra. Así, mismo, se obtienen de AFE y, fundamentalmente, de la revisión teórica. Su descripción y composición se muestra en la *Tabla 5.42*.
- Factores endógenos: IE_AMKT1, IE_FINAN1; son variables dependientes puesto que se predicen a través de otros factores exógenos. Estos factores se obtiene fundamentalmente de AFE y su descripción y composición se recoge en la *Tabla 5.41*.

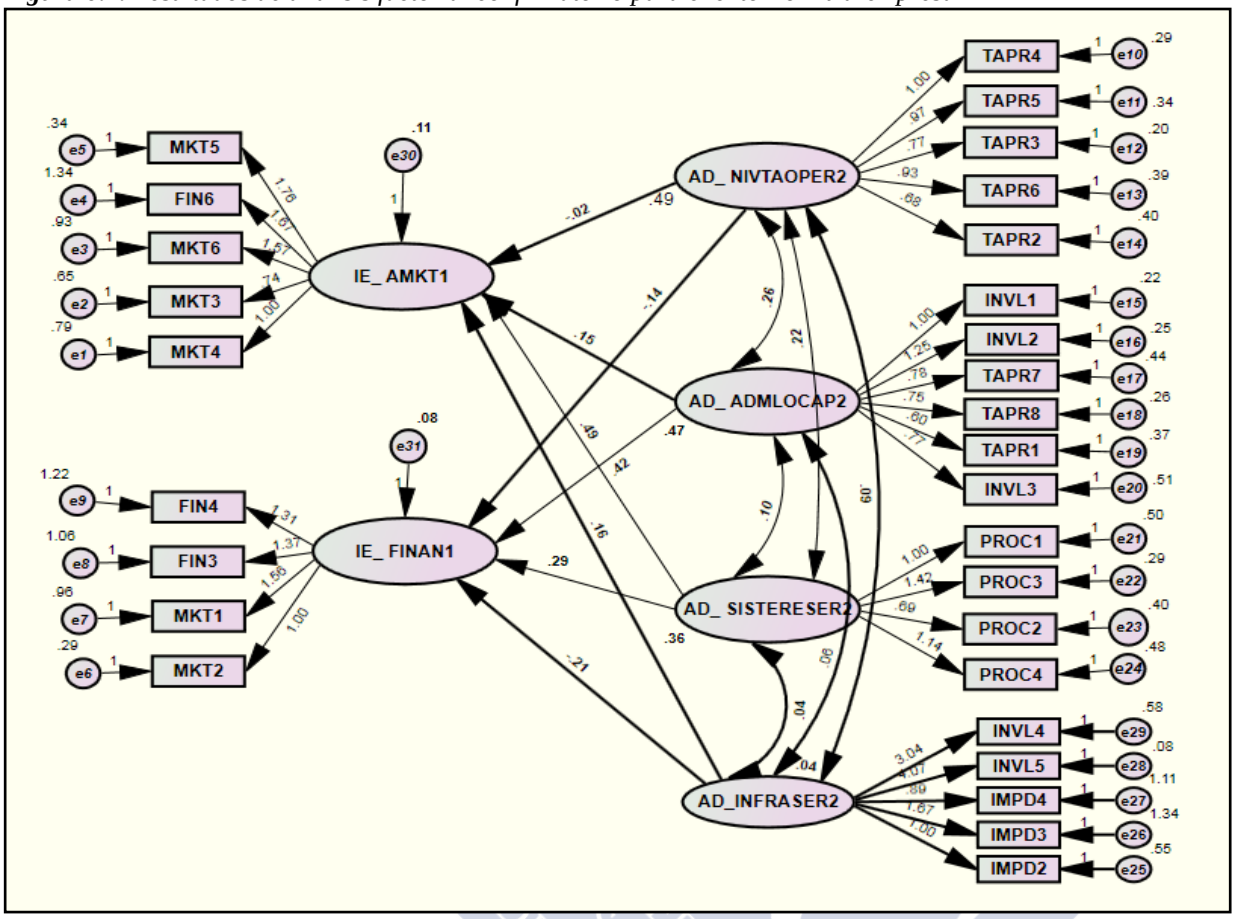
b) Variables observadas:

- Exógenos: TAPR4, TAPR5, TAPR3, TAPR6, TAPR2, INVL1, INVL2, TAPR7, TAPR8, TAPR1, INVL3, PROC1, PROC3, PROC2, PROC4, IMPD2, IMPD3, IMPD4, INVL5, y INVL4. Así, como se muestra en la *Tabla 5.42*.
- Endógenos: MKT5, FIN6, MKT6, MKT3, MKT4, FIN4, FIN3, MKT1, y MKT2. Así, como se muestra en la *Tabla 5.41*.

c) Los ítems o las variables observables, recogidas a través del cuestionario y su asignación a los factores correspondientes.

d) Las covarianzas entre las variables latentes.

Figura 0.1. *Resultados de análisis factorial confirmatorio para el entorno intra-empresa*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como ya fue indicado, para la modificación del modelo inicial propuesto se tomaron en cuenta los tres criterios explicados en el apartado anterior, que podemos resumir en: significación estadística (*t* Student o C.R. > 1.96; P=0.05); sustancialidad (coeficiente estandarizado>0,50) y fiabilidad individual (R^2>0,30). De esta forma, si un indicador no muestra relaciones significativas con algún factor, será conveniente examinar si conviene eliminarlo o mantenerlo, con el objetivo de favorecer la discriminación entre constructos o con el fin de mejorar la bondad de ajuste del modelo.

El siguiente paso, fue comprobar que varios ítems tanto de las variables latentes como de variable observadas, tenían ponderaciones por debajo del nivel recomendado como para ser eliminados y el modelo reestimado. Teniendo en cuenta esto, procedimos de la siguiente manera:

- En primer lugar, se observó que el estadístico t (razón crítica) no es significativo, para las siguientes relaciones: "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1) –

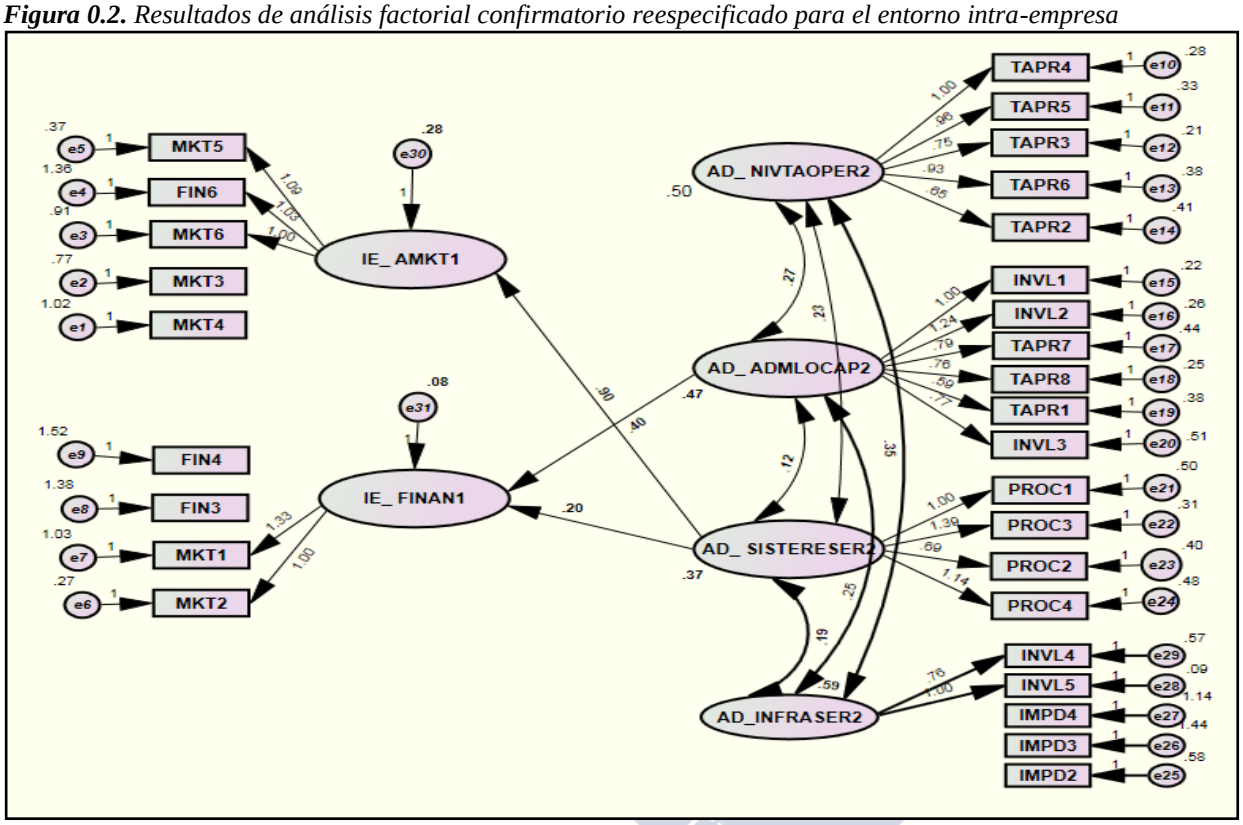
"infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), obtienen un valor de (p= 0,683); "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), obtiene un valor de (p=0,606); "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1) – "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), obtienen un valor de (p=0,138); "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMAKT1) – "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2), obtienen un valor de (p=0,897); "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) – "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2), obtiene un valor de (p=0.284); "Imagen de la empresa" (IMPD2) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), obtiene un valor de (p=0.094); y, "Edificios, instalaciones y demás infraestructuras" (IMPD4) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), obtiene un valor de (p=0.224). Por ello, se procedió a eliminar estas relaciones y a realizar una nueva estimación.

- En segundo lugar, se encontró que el coeficiente estandarizado no era significativo, para la relación "Imagen de la empresa" (IMPD2) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), pues obtuvo un valor de (coeficiente de estandarización =0,239) y este valor debe ser superior a >0,50. Por ello, se procedió a eliminar esta relación y a realizar una nueva estimación.
- En tercer lugar, se encontró que el coeficiente de determinación (R^2>0,30), no eran significativo para los siguientes ítems: "Imagen de la empresa" (IMPD2), que obtuvo un valor de (R^2=0,062); "Compite en los precios con otras empresas" (MKT3), que obtuvo un valor de (R^2=0,158); "Financiamiento bancario a largo plazo" (FIN4), que obtuvo un valor de (R^2=0,177); "Financiamiento bancario a corto plazo" (FIN3), que obtuvo un valor de (R^2=0,151); y, "Desarrolla relaciones con los agentes sociales" (MKT4), el cual obtuvo un valor de (R^2=0,214). Por todo ello se procedió a eliminarlos y a realizar una nueva estimación.

Una vez que se han realizado las depuraciones de los ítems que no eran significativos, ya tenemos que todos los ítems son mayores o iguales que 0,502 sobre su correspondiente factor. En cuanto a la fiabilidad de los indicadores, medida a través del coeficiente de correlación múltiple al cuadrado (R^2), podemos observar que todos superan el valor mínimo de 0,30, lo cual implica una buena calidad de medida para dicho indicador.

A continuación, evidenciamos las evaluaciones de las medidas del modelo de ecuaciones estructurales, se debe analizar el ajuste global (medida del ajuste absoluto, medida de ajuste incremental y medida de ajuste de parsimonia). Estos indicadores nos permitirán evaluar la representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales (que pueden verse en el *anexo IX*).

Figura 0.2. *Resultados de análisis factorial confirmatorio reespecificado para el entorno intra-empresa*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Como se observa en la *Figura 0.2*, las relaciones de las variables latentes "acciones de marketing y comercialización" (IE_AMKT1) y "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1), predicen la existencia de relación causa-efecto con las variables latentes de áreas de decisión de operaciones (directa o indirectamente), con un coeficiente de asociación significativo y con un término de error muy bajo.

Igualmente, también se ve que la variable latente **"acciones de marketing y comercialización"** está relacionada con el factor "sistema de reservas" de forma directa y positiva. Así pues, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuesta de la variable latente (sistema

de reservas) tanto mayor será en las acciones de marketing y comercialización. Este modelo se puede expresar en términos de ecuación como:

$$IE_AMKT1 = 0{,}90 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}28$$

Donde:
IE_AMKT1 = Acciones de marketing y comercialización;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

Error = 0,28

Como se puede observar, la variable latente **"uso de fuentes de financiamiento"** está relacionada con los factores de "administración logística y de la capacidad" y "sistema de reservas" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena. Además, se aprecia que a medida que aumenta la primera, así lo hace la segunda; existe por tanto una relación lineal entre ambas, que se muestra en la siguiente ecuación:

$$IE_FINAN1 = 0{,}40 \times AD_ADMLOCAP2 + 0{,}20 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}08$$

Donde:
IE_FINAN1 = Uso de fuentes de financiamiento;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

Error = 0,08

La *Tabla 0.1*, contiene las estimaciones de los parámetros del modelo de Estimación por Máxima Verosimilitud (ML), el error estándar aproximado (S.E.) o desviación típica, la proporción crítica (C.R.) o razón crítica y los valores de significancia (P).

La proporción crítica (C.R.) es el cociente entre la estimación del parámetro y la desviación típica. Es importante señalar que si se reúnen una distribución normal estándar bajo la hipótesis nula, el parámetro tiene un valor de cero. También, que si el valor del coeficiente crítico es superior a 1,96, ello implica que las cargas o parámetros son significativamente diferentes de cero con un nivel de confianza del 95%.

Los resultado obtenidos, mostrados en dicha tabla, evidencian que todos los valores de coeficientes críticos son mayores que 1,96, por lo que, en consecuencia, todos los parámetros estimados son significativos.

Así, la interpretación del primer parámetro que aparece en la tabla, 0,402, es el valor con el cual la variable latente exógena "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2) influye sobre la variable latente endógena "uso de fuentes de financiamiento" (IE_FINAN1) y, sucesivamente, las demás líneas de la tabla muestran las restantes relaciones (en los valores-p, se ha sustituido el cero por asteriscos).

Tabla 0.1. *Valores estimados de la Regresión para el entorno intra-empresa*

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón critica	P	Label
IE_ FINAN1	<---	AD_ ADMLOCAP2	0.402	0.104	3.873	***	par_16
IE_ AMKT1	<---	AD_ SISTERESER2	0.899	0.227	3.957	***	par_17
IE_ FINAN1	<---	AD_ SISTERESER2	0.198	0.111	1.784	0.074	par_21
MKT6	<---	IE_ AMKT1	1.000				
FIN6	<---	IE_ AMKT1	1.028	0.250	4.105	***	par_1
MKT5	<---	IE_ AMKT1	1.087	0.223	4.870	***	par_2
MKT2	<---	IE_ FINAN1	1.000				
MKT1	<---	IE_ FINAN1	1.333	0.414	3.219	.001	par_3
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.000				
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.961	0.128	7.519	***	par_4
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.748	0.100	7.457	***	par_5
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.926	0.130	7.121	***	par_6
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.650	0.119	5.481	***	par_7
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.000				
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.238	0.134	9.212	***	par_8
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	0.786	0.126	6.263	***	par_9
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	0.762	0.103	7.412	***	par_10
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	0.587	0.111	5.282	***	par_11
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	0.772	0.133	5.810	***	par_12
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	1.000				
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	1.393	0.229	6.078	***	par_13
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	0.687	0.154	4.455	***	par_14
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	1.143	0.208	5.505	***	par_15
INVL5	<---	AD_INFRASER2	1.000				
INVL4	<---	AD_INFRASER2	0.765	0.172	4.449	***	par_22

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

De este modo, los modelos de medida y ecuaciones estructurales quedan definidos a través de las siguientes:

$$IE_{FINAN1} = 0{,}402 \times AD_{ADMLOCAP2} + 0{,}08 \qquad INVL1 = 1{,}000 \times AD_{ADMLOCAP2} + 0{,}22$$

$IE__{AMKT1} = 0{,}899 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}28$

$IE__{FINAN1} = 0{,}198 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}08$

$MKT6 = 1{,}000 \times IE__{AMKT1} + 0{,}91$

$FIN6 = 1{,}028 \times IE__{AMKT1} + 1{,}36$

$MKT5 = 1{,}087 \times IE__{AMKT1} + 0{,}37$

$MKT2 = 1{,}000 \times IE__{FINAN1} + 0{,}27$

$MKT1 = 1{,}333 \times IE__{FINAN1} + 1{,}03$

$TAPR4 = 1{,}000 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}28$

$TAPR5 = 0{,}961 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}33$

$TAPR3 = 0{,}748 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}21$

$TAPR6 = 0{,}926 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}38$

$TAPR2 = 0{,}650 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}41$

$INVL2 = 1{,}238 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}26$

$TAPR7 = 0{,}786 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}44$

$TAPR8 = 0{,}786 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}25$

$TAPR1 = 0{,}587 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}38$

$INVL3 = 0{,}772 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}51$

$PROC1 = 1{,}000 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}50$

$PROC3 = 1{,}393 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}31$

$PROC2 = 0{,}687 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}40$

$PROC4 = 1{,}143 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}48$

$INVL5 = 1{,}000 \times AD__{INFRASERV2} + 0{,}09$

$INVL4 = 0{,}765 \times AD__{INFRASERV2} + 0{,}57$

La medida de ajuste absoluto, se realiza básicamente mediante tres indicadores: el ratio de verosimilitud de la Chi-cuadrado (χ^2); el índice de bondad de ajuste (GFI) y la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado (RMR). Los valores encontrados son los siguientes:

- el valor de la Chi-cuadrado de 700,810 con 363 grados de libertad es estadísticamente significativo para el nivel de significación 0,000 del modelo original; mientras tanto, en el modelo reespecificado quedó con 767,807 con 375 de grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,000;
- en cuanto al valor GFI es de 0,714, lo cual es un nivel marginal aceptable moderado; y
- el valor de RMR es de 0,096 y, para ser aceptable, debería ser igual o inferior a 0,08, ha mejorado en el modelo reespecificado.

Las medidas de ajuste incremental ofrecen adicionalmente medidas conjuntas del ajuste: si en el modelo original, el índice de bondad del ajuste (AGFI) era de 0,788 y el índice Tucker-Lewis (NFI) era de 0,630, en el modelo reespecificado, todas las medidas han mejorado hasta situarse entre 0,866 y 0,948, en el entorno del umbral deseado de 0,90.

La medida del ajuste "parsimonia" relaciona la calidad del ajuste del modelo de coeficientes estimados; el objetivo básico de este ajuste es conseguir sobreajuste de los datos por tener demasiados coeficientes. El índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) presenta un valor de 0,474 en el modelo original. Su uso principal consiste en la comparación del modelo con diferentes grados de libertad, esto es, se utiliza para comparar modelos alternativos por lo que no existen niveles recomendados, a priori. El criterio de información de Akaike (AIC) muestra inicialmente un valor de 844,810, descendiendo luego hasta 787,807. Esta medida compara los modelos caracterizados por tener pocos parámetros estimados y valores (χ^2) bajos. Cuanto más pequeño es el valor de AIC, mejor es el ajuste de modelo, al ser más parsimonioso. Dado un conjunto de modelos candidatos para los datos, el modelo preferido es el que tiene el valor mínimo en el AIC. Por lo tanto AIC no sólo recompensa la bondad de ajuste, sino también incluye una penalidad, que es una función creciente del número de parámetros estimados. Esta penalización desalienta el sobreajuste (aumentando el número de parámetros libres en el modelo mejora la bondad del ajuste, sin importar el número de parámetros libres en el proceso de generación de datos).

Tabla 0.2. *Resultados de la variable entorno intra-empresa: índices de bondad de ajuste del modelo original y del modelo reespecificado*

Indicadores		**Modelo Original**	**Modelo Reespecificado**
Medidas del ajuste absoluto			
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	700.810 (p=0,000)	767,807 (p=0,000)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,688	0,916
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,096	0,089
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,102	0,068
Medidas de ajuste incremental			
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,788	0,866
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,630	0,885
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	0,751	0,905
Índice de ajuste incremental	(IFI)	0,758	0,948
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,474	0,748
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	1,931	2,047
Criterio de información de Akaike	(AIC)	844,810	787,807

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Por otro lado, se probó la existencia de sesgo del método común después de dos pruebas diferentes para determinar la medida de la varianza. En primer lugar, sobre la base de la prueba de un factor Harman (Podsakoff y Organ, 1986) los resultados mostraron que un solo factor general no tuvo en cuenta para la mayoría de varianza en un factor de análisis exploratorio, lo que indica que la presencia de varianza común método era poco probable que sea significativo. En segundo lugar,

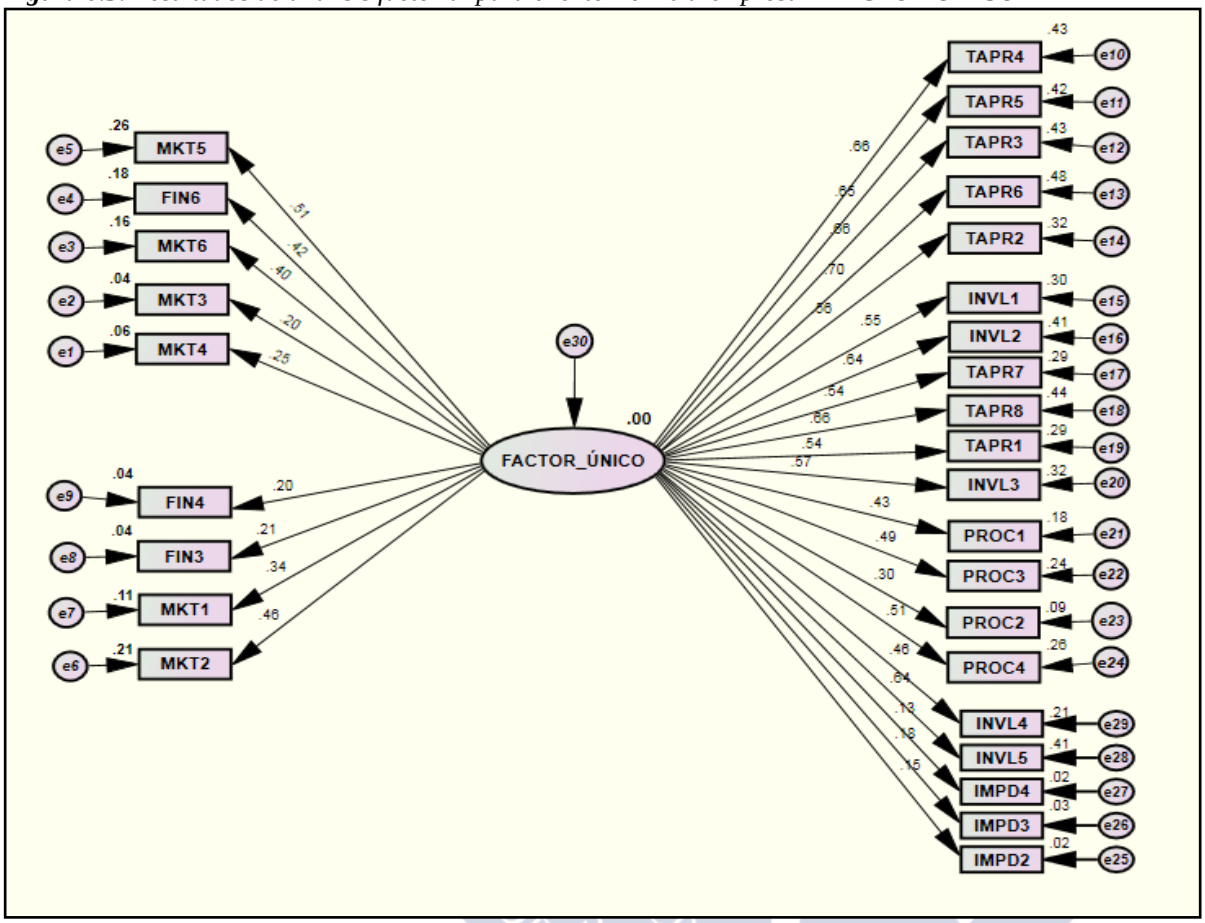
basado en el enfoque de (Podsakoff, MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, y Podsakoff, 2003) un nuevo modelo con todas las variables observadas, la carga a uno de los factores fue re-estima, y los resultados eran inaceptables.

Los índices de ajuste del modelo de un único factor, presentan unos valores muy inadecuados, lo que representa estos resultados, sugieren que el sesgo de método común no era un problema en este estudio.

- Chi cuadrado = 976,50; g.l.= 378
- NFI =0,345
- IFI =0,462
- CFI=0,448
- RMSEA=0,133

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 0.3. *Resultados de análisis factorial para el entorno intra-empresa – FACTOR ÚNICO*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Este análisis de AFC nos permitirá validar las hipótesis H_1 y las subhipótesis $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, y $H_{1.3}$. Así mismo, se utilizaron diferentes herramientas estadísticas para la justificación, por un lado, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada dimensión y el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis (H_1), se definió como:

"H_1: *Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el entorno intra-empresa con el que opera".*

Podemos concluir diciendo que la relación **propuesta se acepta parcialmente,** pues, de las tres subhipótesis que la integran, sólo se han validado dos, tal como se detalla a continuación:

- ***"$H_{1.1}$:*** *Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el subsistema de marketing y comercialización".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** esta relación, ya que existe una dependencia significativa de las variables latentes "sistema de reservas" y con las "acciones de marketing y comercialización". Teniendo en cuenta que la variable "sistema de reservas" es uno de los factores principales en la atención de los huéspedes, la misma apreciación por el otro factor, les confiere el mismo nivel de importancia.

- ***"$H_{1.2}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el subsistema de finanzas".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** la hipótesis planteada, ya que se aprecian relaciones significativas entre la "administración logística y de la capacidad", y el "sistema de reservas", con el "uso de fuentes de financiamiento".

- ***"$H_{1.3}$:** Las decisiones de operaciones adoptadas por las Pymes del sector hotelero están influenciadas por el subsistema de recursos humanos".*

Podemos concluir diciendo que no se han hallado evidencias de esta relación y, en consecuencia, **no se acepta**.

9.1.2. Análisis factorial confirmatorio del área de decisión de operaciones

En cuanto a los componentes del área de decisión de operaciones, están representados por las variables latentes o constructos: "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2); "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2); "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2); e, "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). Por otro lado, tenemos las variables observables, para las que fueron seleccionadas cinco competencias distintivas del área de operaciones, medidas a través de escalas: "costo/productividad", "calidad", "gestión de reservas y recepción", "flexibilidad y estacionalidad de la demanda" y "servicio".

Respecto a estas escalas se aplicó el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación *varimax*, para obtener, a través de esta variables observables, las variables latentes. De forma análoga a lo explicado en el anterior apartado, se han comprobado a través de un modelo de medición o AFC, la medición de las variables latentes siguientes:

- "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), está pertinentemente medida por los 8 ítems que la componen;

- "calidad del servicios de reservas" (CP_CALISRES3), está apropiadamente medida por los 5 ítems que la componen;
- "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), está adecuadamente medida por los 3 ítems que la componen; y
- "productividad" (CP_PRODUCT3), está convenientemente medida por los 2 ítems que la componen.

Las variables independientes ya fueron presentadas en la *Tabla 5.42*, por lo que, a continuación se presentan en la *Tabla 5.71*, las variables observables, con una revisión reducida del cuestionario utilizado, que incluye las dimensiones empleadas en la construcción del modelo, exponiendo las consideraciones anteriores. En la tabla se indican las preguntas del cuestionario relativas a cada uno de los constructos.

Tabla 5.71. *Composición de las variables latentes de las competencias distintivas*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Clientes satisfechos	CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación
	CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios
	SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)
	SERV3	Reducción del riesgo del cliente
	SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente
	SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes
	CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento
	SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)
Calidad del servicio de reservas	RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva
	RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in
	RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas
	RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas
	RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas
Calidad de los servicios del hotel	CALI1	La calidad de sus productos / servicios
	COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes
	SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes
Productividad	COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)
	COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Partimos del hecho de que, como se ha argumentado anteriormente, las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, deben ser aspectos tenidos en cuenta en la toma de decisiones en el área de operaciones de las empresas. En esta línea se establece que las variables que representan las competencias distintivas, han de estar relacionadas con las variables de las áreas

de decisión de operaciones, por lo que se procedió a realizar el AFC, con el objeto de trata de validar la hipótesis genérica H_2, así como las subhipótesis derivadas, como sigue:

H_2 **:** El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones, de manera que:

$H_{2.1}$ **:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la capacidad** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.2}$ **:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con **la localización de la empresa** de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.3}$ **:** Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.4}$ **:** Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

$H_{2.5}$ **:** Cuanto mayor sea el interés mostrado en la **gestión logística**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero.

A continuación, se presentan los elementos que componen la *Figura 04*, la cual incluye las dimensiones utilizadas en la construcción del modelo de ecuaciones estructurales, como sigue:

a) Variables latentes (factores o constructos):

- Factores exógenos: AD_NIVTAOPER2, AD_ADMLOCAP2, AD_SISTERESER2, y AD_INFRASERV2; son variables independientes del modelo puesto que no son explicados por ninguna otra. Así, mismo, se obtienen de AFE y, fundamentalmente, en la revisión teórica. Su descripción y composición se muestra en la *Tabla 5.42*.
- Factores endógenos: CP_CLIENSATS3, CP_CALISRES3, CP_CALISHOT3, y CP_PRODUCT3; son variables dependientes puesto que se predicen a través de otros factores exógenos. Estos factores se obtiene fundamentalmente de AFE y su descripción y composición se recoge en la *Tabla 5.71*.

b) Variables observadas:

- Exógenas: TAPR4, TAPR5, TAPR3, TAPR6, TAPR2, INVL1, INVL2, TAPR7, TAPR8, TAPR1, INVL3, PROC1, PROC3, PROC2, PROC4, IMPD2, IMPD3, IMPD4, INVL5, y INVL4. Así, como se muestra en la *Tabla 5.42*.
- Endógenas: CALI3, CALI4, SERV4, SERV3, SERV6, SERV5, CALI2, SERV2, RESE4, RESE3, RESE5, RESE2, RESE1, CALI1, COSTP2, SERV1, COSTP3, y COSTP4. Así, como se muestra en la *Tabla 5.71*.

c) Coeficiente de regresión: relación entre las variables latentes con las variables observadas. Y de igual manera, representan la relación entre una variable latente exógena y una endógena.

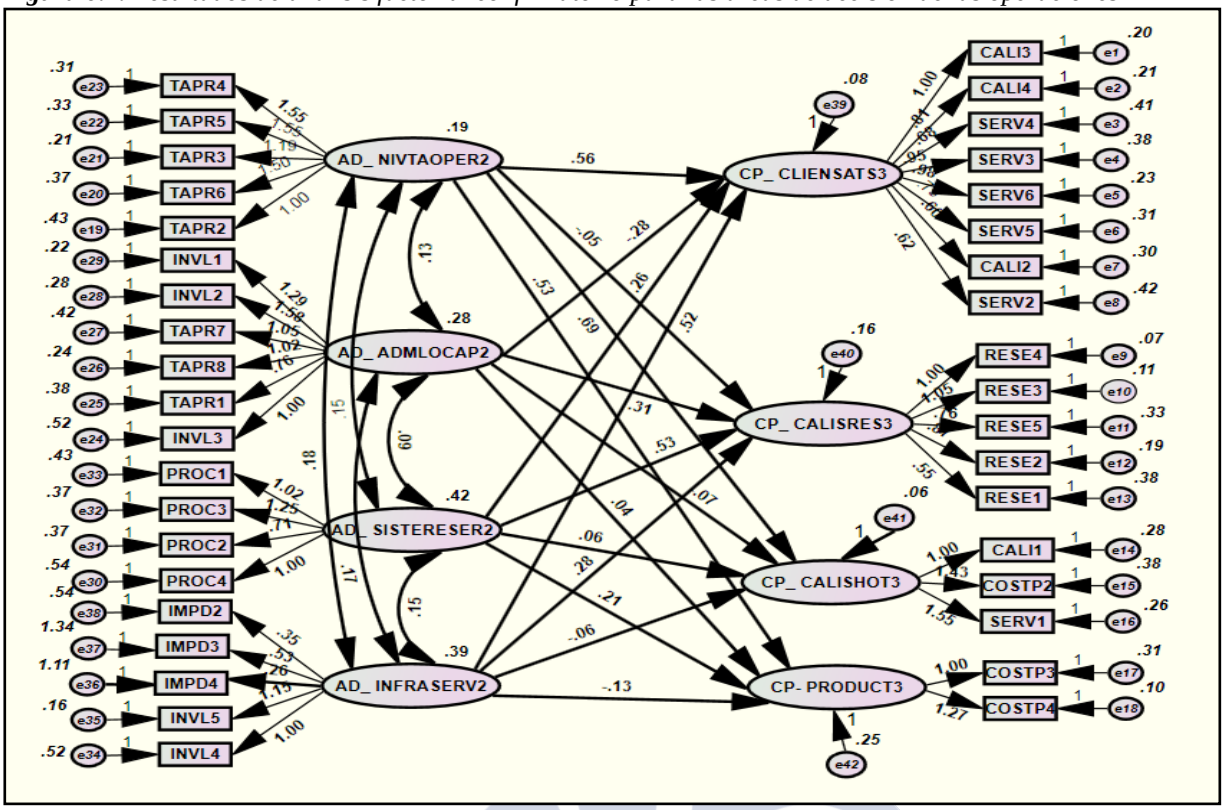
d) Los ítems o las variables observables, recogidas a través del cuestionario y su asignación de los factores correspondientes.

e) Las covarianzas entre las variables latentes.

Es importante destacar que el modelo de ecuación estructural está compuesto por el modelo estructural y la medida de ajuste. Antes de presentar los ajustes obtenidos, hay que analizar los resultados buscando posibles estimaciones infractoras del modelo, aplicando algunas medidas correctivas. Esto es:

- Varianzas de error negativas o varianzas de error no significativas para cualquieras de las variables latentes.
- Coeficientes estandarizados cuyos valores sobrepasen de 1,96.
- Error estándar muy elevado asociado con cualquier coeficiente estimado.

Figura 0.4. *Resultados de análisis factorial confirmatorio para las áreas de decisión de las operaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Sin embargo, en el modelo planteado, se encontraron en las estimaciones infractores, por lo que ha sido necesario aplicar las medidas correctivas, puesto que las estimaciones resultaron estadísticamente no significativas. En forma análoga se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), significación estadística (*t* Student o C.R. > 1.96; P=0.05); sustancialidad (coeficiente estandarizado>0,50) y fiabilidad individual (R^2>0,30). Pudimos comprobar que varios ítems tanto de las variables latentes como de variables observadas, tenían ponderaciones por debajo del nivel recomendado, como para ser eliminados y el modelo reestimado. Teniendo en cuenta estos resultados, procedimos de la manera siguiente:

- En primer lugar, se observa que el estadístico t (razón crítica) no es significativo para las relaciones: calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) – "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), que obtiene un valor de (p=0,482); "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3) – "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2), que obtiene un valor de (p=0,811); "productividad" (CP_PRODUCT3) – "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), que

obtiene un valor de (p=0,816); calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) – "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), que obtiene un valor de (p=0,482); "productividad" (CP_PRODUCT3) – "sistema de reservas" (AD_SISTERESER2), que obtiene un valor de (p=0.124); "productividad" (CP_PRODUCT3) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), que obtiene un valor de (p=0.439); calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), que obtiene un valor de (p=0.563); y, "Edificios, instalaciones y demás infraestructuras" (IMPD4) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), con un valor de (p=0,181). Por ello, se procedió a eliminar estas relaciones y a realizar una nueva estimación.

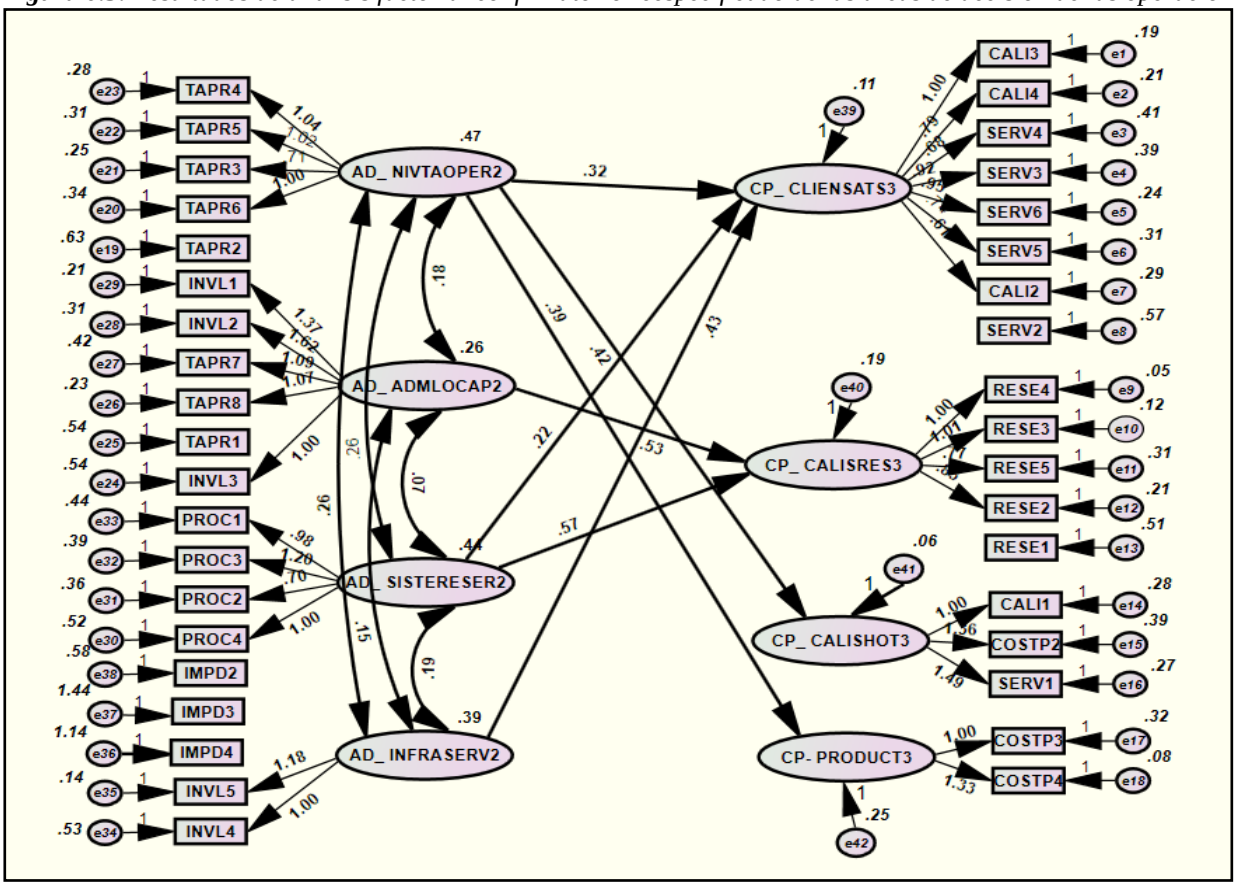
- En segundo lugar, se encontró que el coeficiente estandarizado, que no eran significativos, como las elaciones de: "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3) – "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), obtuvo un valor de (coeficiente de estandarización = -0,232); y, "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3) – "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2), obtuvo un valor de (coeficiente de estandarización = 0,249), ya estos valores no son superiores a >0,50. Por ello se procedió a eliminar esta relación y a realizar una nueva estimación.
- En tercer lugar, se encontró el coeficiente de determinación (R^2>0,30), que no eran significativos como las relaciones de: "Accesibilidad de los medios de transporte" (IMPD3), obtuvo un valor de (R^2=0,065); "Imagen de la empresa" (IMPD2), obtuvo un valor de (R^2=0,081); Fiabilidad con la promesa de reservas" (RESE1), se obtuvo un valor de (R^2=0,254); Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)" (SERV2), se obtuvo un valor de (R^2=0,271); "Número de empleados suficiente para las operaciones" (TAPR1), obtuvo un valor de (R^2=0,287); y, "Personal especializado con un nivel alto de habilidades y destrezas" (TAPR2), el cual obtuvo un valor de (R^2=0.91). Por todo ello se procedió a eliminarlos y a realizar una nueva estimación.

Una vez que se han realizado las depuraciones de los ítems que no eran significativos, ya tenemos que todos los ítems son mayores o iguales que 0,50 sobre su correspondiente factor. En cuanto a la fiabilidad de los indicadores, medida a través del coeficiente de correlación múltiple al cuadrado (R^2), podemos observar que todos superan el valor mínimo de 0,30, lo cual implica una buena calidad de medida para dicho indicador.

A continuación, evidenciamos las evaluaciones de las medidas del modelo de ecuaciones estructurales, se debe analizar el ajuste global (medida del ajuste absoluto, medida de ajuste incremental y medida de ajuste de parsimonia). Estos indicadores nos permitirán evaluar la representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales (que pueden verse en el *anexo IX*).

Después de las modificaciones señaladas, se procedió a realizar una nueva estimación, con el AFC, cuyo resultado se presenta en la *Figura 0.5*.

Figura 0.5. *Resultados de análisis factorial confirmatorio reespecificado de las áreas de decisión de las operaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Comenzamos este análisis presentando de forma clara las variables latentes que intervienen en el modelo y la representación del modelo estructural. Las variables latentes "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), y "productividad" (CP_PRODUCT3); predicen la existencia de relación causa-efecto con las variables latentes "nivel de las tareas operativas" (AD_NIVTAOPER2, "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2), "sistema

de reservas" (AD_SISTERESER2), y la "infraestructura y servicios" (AD_INFRASERV2). En este caso, todas las estimaciones del modelo planteado resultaron estadísticamente significativas y confiables; así mismo, se encontraron los errores de estándar muy bajos.

Como se puede observar, la variable latente "clientes satisfechos" está relacionada con los factores "nivel de las tareas operativas"; "sistema de reservas"; e "infraestructura y servicios" de forma directa y positiva. Los coeficientes que aparecen, muestran el grado de importancia de las variables exógenas sobre la variable endógena. Así pues, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuesta de las variables directamente relacionadas, más aumenta la variable "clientes satisfechos"; en efecto, se aprecia que a medida que aumentan las primeras, así lo hace la segunda, existe por tanto una relación lineal entre ambas, como se muestra en la siguiente ecuación:

$$CP_CLIENSATS3 = 0{,}32 \times AD_NIVTAOPER2 + 0{,}22 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}43 \times AD_INFRASERV2 + 0{,}11$$

Donde:
CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

AD_INFRASERV2 = Infraestructura y servicios;

Error = 0,11

La siguiente ecuación está compuesta por los resultados de la relación entre el factor "calidad del servicio de reservas", con los factores de "administración logística y de la capacidad" y "sistema de reservas", que se presenta de forma directa y positiva. Así pues, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuestas de las variables exógenas tanto mayor será la calidad del servicio de reservas. La ecuación que se forma es:

$$CP_CALISRES3 = 0{,}53 \times AD_ADMLOCAP2 + 0{,}57 \times AD_SISTERESER2 + 0{,}19$$

Donde:
CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

AD_ADMLOCAP2 = Administración logística y de la capacidad;

AD_SISTERESER2 = Sistema de reservas;

Error = 0,19

A continuación, se muestra que el factor "calidad de los servicios del hotel" está relacionado con el factor "nivel de tareas operativas" de forma directa y positiva. Se puede apreciar que, efectivamente, el "nivel de tareas operativas" es el factor que más influye sobre la mejora o empeoramiento de la calidad de los servicios del hotel. La ecuación que se forma es:

$$CP_CALISHOT3 = 0{,}42 \times AD_NIVTAOPER2 + 0{,}06$$

Donde:
CP_CALISHOT3 = Calidad de los servicios del hotel;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

Error = 0,06

Finalmente, se muestra que el factor "productividad" está relacionada con el factor "nivel de tareas operativas" de forma directa y positiva. Así pues, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de respuesta de dicha variable latente (nivel de las tareas operativas) tanto mayor será la productividad. La ecuación que se forma es:

$$CP_PRODUCT3 = 0{,}39 \times AD_NIVTAOPER2 + 0{,}25$$

Donde:
CP_PRODUCT3 = Productividad;

AD_NIVTAOPER2 = Nivel de las tareas operativas;

Error = 0,25

En la *Tabla 0.2*, se pone en evidencia que los valores obtenidos por el coeficiente crítico son superiores a 1,96, ello implica que las cargas o parámetros son significativamente diferentes de cero con un nivel de confianza del 95%. En consideración, todas las relaciones son significativas, por lo que podemos asumir que las variables explicativas afectan a las variables explicadas y, por ende, el modelo de ecuación estructural es satisfactorio. En suma, los errores son significativos y adecuados.

Por ejemplo, la interpretación del primer parámetro que aparece en la tabla, (0,532), representa el valor con el cual la variable latente exógena "administración logística y de la capacidad" (AD_ADMLOCAP2) influye sobre la variable latente endógena "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3). De forma análoga, las demás líneas de la tabla muestran las restantes relaciones.

Tabla 0.2. *Valores estimados de la Regresión para las áreas de decisión de operaciones*

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón critica	P	Label
CP_ CALISRES3	<---	AD_ ADMLOCAP2	0.532	0.145	3.679	***	par_24
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.424	0.098	4.340	***	par_26
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.322	0.123	2.624	0.009	par_27
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ INFRASERV2	0.428	0.135	3.170	0.002	par_28
CP- PRODUCT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.391	0.130	2.993	0.003	par_33
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ SISTERESER2	0.221	0.106	2.076	0.038	par_35
CP_ CALISRES3	<---	AD_ SISTERESER2	0.571	0.116	4.941	***	par_36
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	0.791	0.104	7.611	***	par_1
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	0.680	0.126	5.395	***	par_2
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	0.919	0.134	6.834	***	par_3
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	0.955	0.117	8.146	***	par_4
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	0.739	0.116	6.369	***	par_5
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	0.605	0.108	5.616	***	par_6
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	1.000				
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	1.011	0.075	13.481	***	par_7
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	0.773	0.098	7.914	***	par_8
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	0.827	0.084	9.816	***	par_9
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	1.000				
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	1.361	0.318	4.279	***	par_10
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	1.491	0.326	4.577	***	par_11
COSTP3	<---	CP- PRODUCT3	1.000				
COSTP4	<---	CP- PRODUCT3	1.329	0.338	3.934	***	par_12
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.000				
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	0.708	0.109	6.468	***	par_13
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.024	0.138	7.407	***	par_14
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.040	0.137	7.594	***	par_15
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.000				
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.071	0.206	5.204	***	par_16
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.088	0.230	4.733	***	par_17
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.617	0.295	5.488	***	par_18
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.365	0.248	5.509	***	par_19
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	1.000				
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	0.703	0.140	5.011	***	par_20
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	1.196	0.196	6.087	***	par_21
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	0.983	0.175	5.607	***	par_22
INVL4	<---	AD_ INFRASERV2	1.000				
INVL5	<---	AD_ INFRASERV2	1.177	0.216	5.438	***	par_23
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	1.000				

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Usando la terminología de AMOS, el modelo a estimar quedaría descrito en las siguientes ecuaciones:

$$CP_CALISRES3 = 0{,}532 \times AD_ADMLOCAP2 + 0{,}19 \qquad SERV1 = 1{,}491 \times CP_CALISHOT3 + 0{,}27$$

$CP__{CALISHOT3} = 0{,}424 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}06$

$CP__{CLIENSATS3} = 0{,}322 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}11$

$CP__{CALISRES3} = 0{,}428 \times AD__{INFRASERV2} + 0{,}19$

$CP__{PRODUCT3} = 0{,}391 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}25$

$CP__{CLIENSATS3} = 0{,}221 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}11$

$CP__{CALISRES3} = 0{,}571 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}19$

$CALI4 = 0{,}791 \times CP__{CLIENSATS3} + 0{,}21$

$SERV4 = 0{,}680 \times CP__{CLIENSATS3} + 0{,}41$

$SERV3 = 0{,}919 \times CP__{CLIENSATS3} + 0{,}39$

$SERV6 = 0{,}955 \times CP__{CLIENSATS3} + 0{,}24$

$SERV5 = 0{,}739 \times CP__{CLIENSATS3} + 0{,}31$

$CALI2 = 0{,}739 \times CP__{CLIENSATS3} + 0{,}29$

$RESE4 = 1{,}000 \times CP__{CALISRES3} + 0{,}05$

$RESE3 = 1{,}011 \times CP__{CALISRES3} + 0{,}12$

$RESE5 = 0{,}773 \times CP__{CALISRES3} + 0{,}31$

$RESE2 = 0{,}827 \times CP__{CALISRES3} + 0{,}21$

$CALI1 = 1{,}000 \times CP__{CALISHOT3} + 0{,}28$

$COSTP2 = 1{,}361 \times CP__{CALISHOT3} + 0{,}39$

$COSTP3 = 1{,}000 \times CP__{PRODUCT3} + 0{,}32$

$COSTP4 = 1{,}329 \times AD__{PRODUCT3} + 0{,}08$

$TAPR6 = 1{,}000 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}34$

$TAPR3 = 0{,}708 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}25$

$TAPR5 = 1{,}024 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}31$

$TAPR4 = 1{,}040 \times AD__{NIVTAOPER2} + 0{,}28$

$INVL3 = 1{,}000 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}54$

$TAPR8 = 1{,}071 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}23$

$TAPR7 = 1{,}088 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}42$

$INVL2 = 1{,}617 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}31$

$INVL1 = 1{,}365 \times AD__{ADMLOCAP2} + 0{,}21$

$PROC4 = 1{,}000 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}52$

$PROC2 = 0{,}703 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}36$

$PROC3 = 1{,}196 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}39$

$PROC1 = 0{,}983 \times AD__{SISTERESER2} + 0{,}44$

$INVL4 = 1{,}000 \times AD__{INFRASERV2} + 0{,}53$

$INVL5 = 1{,}177 \times AD__{INFRASERV2} + 0{,}14$

$CALI3 = 1{,}000 \times AD__{CLIENSATS2} + 0{,}19$

A continuación, se realizó el análisis del ajuste de las medidas del modelo, así como las relaciones entre las distintas variables que conforman el modelo estructural, partiendo de los distintos parámetros, estimados por máxima verosimilitud, que aparecen reflejados en la *Tabla 0.3*. Para ello, seguiremos el procedimiento que se ha descrito anteriormente en el análisis preliminar.

La medida de ajuste absoluto, se analiza básicamente mediante tres indicadores: el ratio de verosimilitud de la Chi-cuadrado (χ^2); el índice de bondad de ajuste (GFI) y la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado (RMR). En la *Tabla 0.3*, se muestran los indicadores de bondad

de ajuste del modelo. Con 643 grados de libertad y un valor de Chi-cuadrado de 1338,747 tenemos un estadístico con un valor (p= 0,000), del modelo original. Mientras tanto, para el modelo reespecificado de Chi-cuadrado es de 1462,365 con 659 de grados de libertad, estadísticamente significativo para el nivel de significación (p=0,000). Así mismo, tenemos el valor GFI es de 0,875, lo cual es un nivel marginal aceptablemente moderado. El valor de RMR es de 0,099, este último índice cae en un rango aceptable de 0,08 o menor. Por lo tanto, el modelo reespecificado ha mejorado estos valores.

Las medidas de ajuste incremental ofrecen adicionalmente medidas conjuntas del ajuste: el índice de bondad del ajuste (AGFI) era de 0,638 y el índice Tucker-Lewis (NFI) era de 0,629. En el modelo reespecificado, todas las medidas han mejorado hasta situarse entre 0,885 y 0,982, en el entorno del umbral deseado de 0,90.

La medida de ajuste "parsimonia" relaciona la calidad del ajuste del modelo de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste. El índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) presenta un valor de 0,470 en el modelo original. Su uso principal consiste en la comparación de modelo con diferentes grados de libertad, esto es, se utiliza para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados, a priori.

El criterio de información de Akaike (AIC) muestra un valor de 1534,747 descendiendo luego hasta 1482,000 con el modelo reespecificado. Esta medida compara entre modelos con diferente número de constructos. Por lo tanto AIC, no sólo recompensa la bondad de ajuste, sino también incluye una penalidad, que es una función creciente del número de parámetros estimados.

Tabla 0.3. *Resultados de la variable de las áreas de decisión de operaciones: indicadores de bondad de ajuste*

Indicadores		Modelo Original	Modelo Reespecificado
Medidas del ajuste absoluto			
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	1338,747 (p = 0,000)	1462,365 (p = 0,000)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,700	0,875
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,068	0,099
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,09	0,066
Medidas de ajuste incremental			
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,638	0,876
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,614	0,885
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	0,629	0,982
Índice de ajuste incremental	(IFI)	0,770	0,916
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,470	0,939
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	2,082	2,219
Criterio de información de Akaike	(AIC)	1534,747	1482,000

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

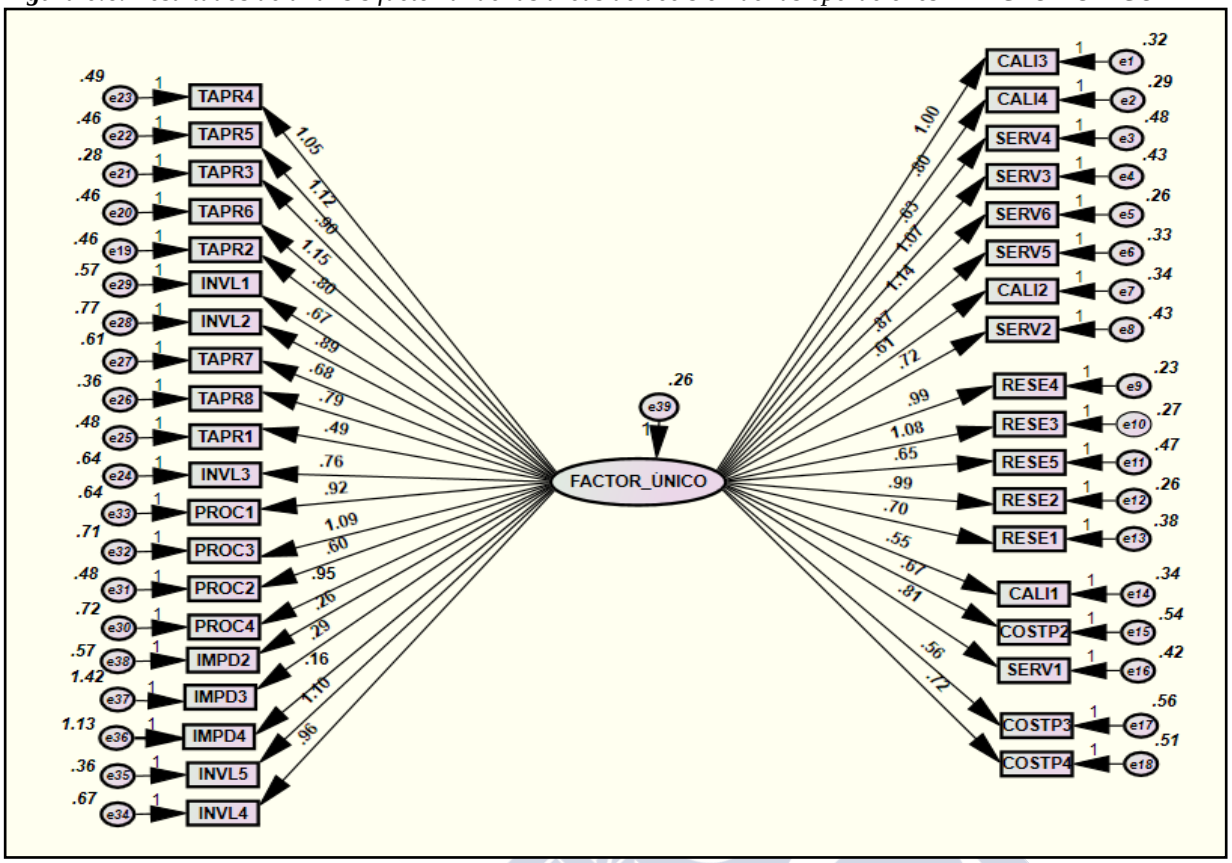
Siguiendo a Podsakoff y Organ (1986) y Podsakoff et al. (2003), que los resultados factor único, presentaron unos valores por debajo de los índices de ajuste. Los valores obtenidos de los parámetros son:

- Chi cuadrado = 1815,70; g.l.= 665
- NFI =0,340
- IFI =0,449
- CFI=0,438
- RMSEA=0,139

Esto implica que el modelo reespecificado tiene mejores resultados, que este último utilizando factor único. Por lo tanto, ponemos en consideración este modelo, para el análisis correspondiente.

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Figura 0.6. *Resultados de análisis factorial de las áreas de decisión de las operaciones – FACTOR ÚNICO*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Así, a partir del modelo de ecuaciones estructurales y de la medida del ajuste, podremos validar las hipótesis H_2 y las subhipótesis $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$, $H_{2.4}$, y $H_{2.5}$. Así mismo, se utilizarán diferentes herramientas estadísticas para la justificación, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada dimensión y el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis (H_2), se definió como:

> ***"H_2:*** *El énfasis en las distintas áreas de decisión de operaciones, (capacidad, localización de la empresa, protocolos de prestación de servicios, tareas productivas/fuerza de trabajo, y gestión logística) de las Pymes del sector hotelero, conduce a la generación de competencias distintivas en el ámbito de operaciones"*

Si se considera el comportamiento de los parámetros y su significación, se puede concluir que algunas de las variables que representan las competencias distintivas de las Pymes del sector, están relacionadas con las variables de las áreas de decisión de operaciones. En consecuencia,

podemos concluir diciendo que **se acepta parcialmente** la hipótesis. Es decir, no todas las variables latentes de las competencias distintivas, presentan relaciones directas con las variables latentes de las áreas de decisión de operaciones, tal como se detalla a continuación:

> ***"$H_{2.1}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con la capacidad de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

Con respecto a la hipótesis planteado ($H_{2.1}$), concluimos diciendo que **no se acepta**. Dado que los valores obtenido en la *Tabla 5.66* y el apartado (*5.3.2.6* de la página *439*), concluye que no se ha encontrado ningún argumento de asociación de los factores de las competencias distintivas con las capacidades de las instalaciones de las Pymes.

> ***"$H_{2.2}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las decisiones de operaciones relacionadas con la localización de la empresa, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

A partir de la subhipótesis ($H_{2.2}$), **se puede afirmar** que, en efecto, este era una variable cualitativa y no participó en las variables latentes.

> ***"$H_{2.3}$:** Cuanto mayor sea la disponibilidad de **protocolos de prestación de servicios**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** esta relación, ya que existe una dependencia significativa de las variables latentes "sistema de reservas" y con los "clientes satisfechos" y la "calidad del servicio de reservas".

> ***"$H_{2.4}$:** Cuanto mayor sea el énfasis en las **tareas productivas**, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

En este sentido, puede afirmarse que la hipótesis ($H_{2.3}$) **se acepta**, ya que se aprecia una relación significativa de las variables latentes "nivel de las tareas operativas" con "clientes satisfechos", "calidad de los servicios del hotel", y "productividad".

Es importante destacar, que el nivel de las tareas productivas en las Pymes del sector hotelero, viene determinado por el personal que trabaja en este sector (que sea suficiente para las operaciones, que exista personal especializado o personal con nivel de conocimiento medio en operaciones, que existe personal con experiencia en operaciones) y con la preparación y formación

del personal de operaciones disponible. De esta manera, es la calidad de la actuación de las personas (a través del nivel de las tareas que desarrollan) la que permite obtener una mayor competencia distintiva.

> ***"$H_{2.5}$:*** *Cuanto mayor sea el interés mostrado en la* ***gestión logística****, mayor será el nivel competitivo de las Pymes del sector hotelero".*

A partir de la subhipótesis ($H_{2.5}$), **se puede afirmar** que, en efecto, hay una relación significativa de las variables latentes "administración logística y de la capacidad" y con la "calidad del servicio de reservas". Así, las Pymes del sector hotelero que tienen mejor administración de compras y manejo de proveedores, de inventarios de materias primas y consumibles, y de gestión de reservas de los clientes, presentan mayor énfasis en la calidad del servicio de reservas.

Así mismo, se muestra una correspondencia significativa de las variables latentes "infraestructura y servicios", con la de "clientes satisfechos". En interesante apreciar cómo se confirma la presunción de que el transporte de los clientes y los servicios complementarios a los clientes, son un componente endógeno esencial para tener conseguir la competencia distintiva "calidad del servicio de reservas" de las Pymes del sector hotelero.

9.2.3. Análisis factorial confirmatorio del efecto de las competencias distintivas en los resultados

Con la finalidad de validar las escalas utilizadas en la medición de las variables latentes se realiza un AFC, donde las ***variables dependientes***, son:

- "resultados financieros" (RE_REFINAN4), adecuadamente medida por los 5 ítems que la componen;
- "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4), apropiadamente medida por los 3 ítems que la componen;
- "bienestar de los empleados" (RE_BIENEMP4), debidamente medida por los 3 ítems que la componen; y
- "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4), pertinentemente medida por los 2 ítems que la componen.

A continuación, se explica que las ***variables independientes***, también mediante el modelo AFC, la medición de las variables latentes siguientes:

- "clientes satisfechos" (CP_CLIENSATS3), está pertinentemente medida por los 8 ítems que la componen;
- "calidad del servicios de reservas" (CP_CALISRES3), está apropiadamente medida por los 5 ítems que la componen;
- "calidad de los servicios del hotel" (CP_CALISHOT3), está adecuadamente medida por los 3 ítems que la componen; y
- "productividad" (CP_PRODUCT3), está convenientemente medida por los 2 ítems que la componen.

Las consideraciones anteriores se muestran en la *Tabla 5.82,* y la *Tabla 5.83*, en las que se indican las preguntas del cuestionario relativas a cada uno de los constructos.

Tabla 5.82. *Composición de las variables latentes (variables dependientes)*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Resultados financieros	RESUL1	Margen de beneficios
	RESUL3	Rentabilidad del hotel
	RESUL4	Porcentaje de ocupación
	RESUL2	Rendimiento sobre activos
	RESUL5	Ingresos extras por habitación
Calidad de relaciones	RESUL10	Nivel de satisfacción en las relaciones con touroperadores
	RESUL11	Nivel de satisfacción en las relaciones con los proveedores
	RESUL12	Calidad que damos a los clientes en nuestros servicios
Bienestar de los empleados	RESUL9	Retribución y compensación de los empleados
	RESUL8	Estabilidad y crecimiento del empleo
	RESUL7	Satisfacción de los empleados
Diversidad de servicios satisfactorios	RESUL6	Número de productos/servicios nuevos
	RESUL13	Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al hotel

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Tabla 5.83. *Composición de las variables latentes de las competencias distintivas (variables independientes)*

Constructo o factores	***Pregunta del cuestionario (variables)***	***Descripción de las variables***
Clientes satisfechos	CALI3	Esfuerzo para alcanzar y mantener una reputación
	CALI4	La satisfacción de los clientes con sus productos / servicios
	SERV4	Hacer más fácil la acción de compra (formas de pago, líneas de financiamiento)
	SERV3	Reducción del riesgo del cliente
	SERV6	Capacidades amplias de servicio al cliente
	SERV5	Trato de amabilidad y respeto a los clientes
	CALI2	Disponibilidad y calidad de aprovisionamiento
	SERV2	Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)
Calidad del servicio de reservas	RESE4	La accesibilidad a la transparencia de la información sobre la reserva
	RESE3	La calidad correcta del servicio en el momento del check-in
	RESE5	Voluntad de la empresa y facilidad de anulación de las reservas
	RESE2	Interés en la resolución de los problemas de reservas
	RESE1	Fiabilidad con la promesa de reservas
Calidad de los servicios del hotel	CALI1	La calidad de sus productos / servicios
	COSTP2	Esfuerzo continuo de reducción de costes
	SERV1	Satisfacción de las exigencias de los clientes
Productividad	COSTP3	La productividad de la mano de obra (hab.vendidas/hrs. núm. de personas)
	COSTP4	Productividad total por euro gastado (hab.vendidas/total costes)

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Partimos del hecho de que, como se ha argumentado anteriormente, las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, deben ser aspectos tenidos en cuenta en la toma de decisiones en el área de operaciones de las empresas. En esta línea se establece las relacionadas de las variables que representan los resultados, con las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero, se procedió a realizar el AFC, con objeto de tratar de validar la hipótesis genérica H_3 así como las subhipótesis derivadas, como sigue:

H_3 : El **éxito competitivo** de las Pymes del sector hotelero depende de las **competencias distintivas** que logran mediante las **prioridades competitivas** que orientan las decisiones del área de operaciones, de manera que:

$H_{3.1}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **el costo/productividad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.2}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia **la calidad,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.3}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las **reservas y recepción,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.4}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la **flexibilidad y estacionalidad de la demanda,** presentan resultados que muestran éxito competitivo.

$H_{3.5}$: Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los **servicios complementarios,** presentan resultados que muestran éxito competitivo

A continuación, se exponen los elementos para la *Figura 0.7*, los resultados de AFC, para la variable competencias distintivas, en el que las flechas representan los efectos causales entre las variables explicativas y constructos, como sigue:

a) Variables latentes (factores o constructos):

- Factores exógenos: CP_CLIENSATS3, CP_CALISRES3, CP_CALISHOT3, y CP_PRODUCT3; son **variables independientes** del modelo puesto que no son explicadas por ninguna otra. Así mismo, se obtienen de AFE y, fundamentalmente, de la revisión teórica. Su descripción y composición se muestra en la *Tabla 5.71*.
- Factores endógenos: RE_REFINAN4, RE_BIENEMP4, RE_DIVESSAT4, y RE_CALIRELA4; son **variables dependientes** puesto que se predicen a través de otros factores exógenos. Estos factores se obtiene fundamentalmente de AFE y su descripción y composición se recoge en la *Tabla 5.82*.

b) Variables observadas:

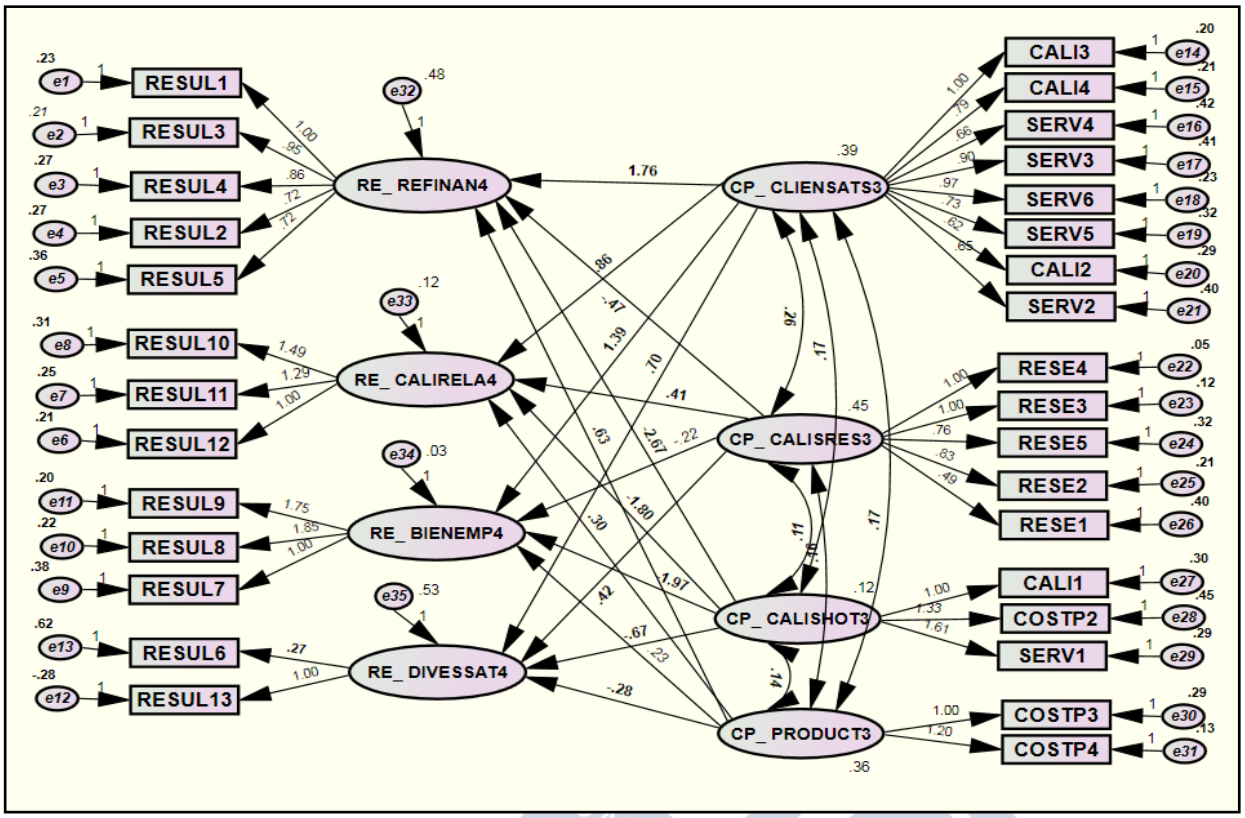
- Factores exógenos: CALI3, CALI4, SERV4, SERV3, SERV6, SERV5, CALI2, SERV2, RESE4, RESE3, RESE5, RESE2, RESE1, CALI1, COSTP2, SERV1, COSTP3, y COSTP4. Así, como se muestra en la *Tabla 5.71*.
- Factores endógenos: RESUL1, RESUL3, RESUL4, RESUL2, RESUL5, RESUL10, RESUL11, RESUL12, RESUL9, RESUL8, RESUL7, RESUL6, y RESUL13. Así, como se muestra en la *Tabla 5.82*.

c) Coeficiente de regresión: relaciones entre las variables latentes con las observadas. Y de igual manera, representan la relación entre una variable latente exógena y una endógena.

d) Los ítems o las variables observables, recogidas a través del cuestionario y su asignación de los factores correspondientes.

e) Las covarianzas entre las variables latentes.

Figura 0.7. *Resultados de análisis factorial confirmatorio para los efectos de las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Así, antes de comenzar con el análisis, se han de definir qué factores y qué indicadores formarán parte del modelo, si existe o no relación entre los factores, y así sucesivamente. En este sentido, no presenta un buen ajuste los datos de AFC, realizándose las siguientes modificaciones, será conveniente examinar si conviene eliminar o mantenerlo, con el objetivo de examinar la significancia de las cargas que corresponden y analizar la bondad de ajuste del modelo. Teniendo en cuenta esto, procedimos de la siguiente manera:

- el factor "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) con el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), muestra una estimación del parámetro de (-0,672) y un valor de (p=0,162) que indican que no es significativo;
- el factor "diversidad de servicios satisfactorios" (RE_DIVESSAT4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (-0,278) y un valor de (p=0,112) que indican que no es significativo;

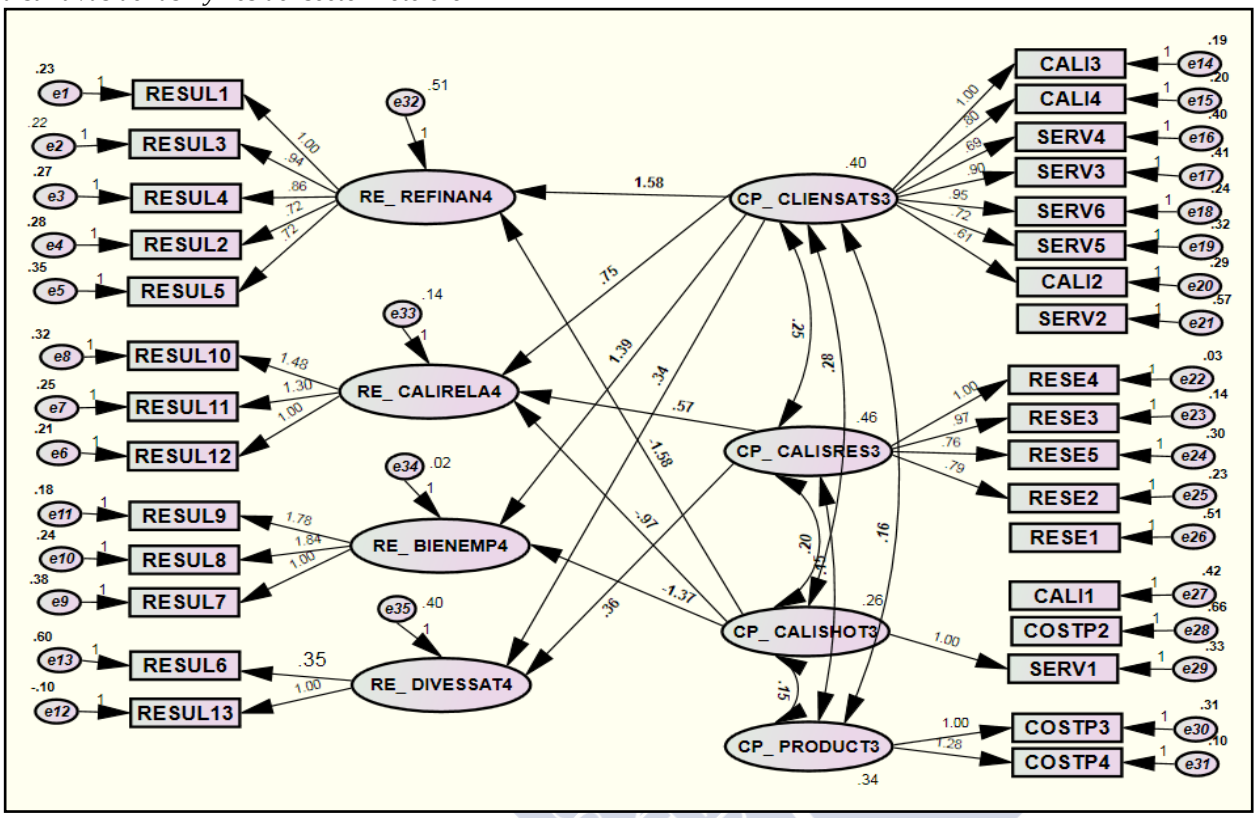
- el factor "bienestar de los empleados" (RE_BEINEMP4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (0,226) y un valor de (p=0,295) que indican que no es significativo;
- el factor "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (0,302) y un valor de (p=0,159) que indican que no es significativo;
- el factor "bienestar de los empleados" (RE_BEINEMP4) con el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), muestra una estimación del parámetro de (0,302) y un valor de (p=0,159) que indican que no es significativo;
- el factor "resultados financieros" (RE_REFINAN4) con el factor "calidad del servicio de reservas" (CP_CALISRES3), muestra una estimación del parámetro de (-0,227) y un valor de (p=0,192) que indican que no es significativo;
- el factor "resultados financieros" (RE_REFINAN4) con el factor "productividad" (CP_PRODUCT3), muestra una estimación del parámetro de (0,634) y un valor de (p=0,076) que indican que no es significativo; y
- Finalmente, se encontró también que el coeficiente de determinación (R^2>0,30), no eran significativo para los siguientes ítems: "Fiabilidad con la promesa de reservas" (RESE1), muestra el coeficiente de determinación (R^2=0,210); "La calidad de sus productos / servicios" (CALI1), que obtuvo un valor de (R^2=0,261); "Las actividades informativas (folletos, página web, etc.)" (SERV2), que obtuvo un valor de (R^2=0,296); y, "Esfuerzo continuo de reducción de costes" (COSTP2), el cual obtuvo un valor de (R^2=0,294). Por todo ello se procedió a eliminarlos y a realizar una nueva estimación.

Por consiguiente, estos factores o ítems no tienen relación significativa, por ello se procedió a eliminarlos y a realizar una nueva estimación de AFC.

Después de las modificaciones señaladas, se puede observar que el modelo está integrado por 71 variables: 28 son variables observadas y 43 latentes (los 35 factores únicos más los ocho factores comunes "resultados financieros", "calidad de relaciones", "bienestar de los empleados", "diversidad de servicios satisfactorios", "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas", "calidad de los servicios del hotel" y "productividad"). En este caso, que todas las estimaciones del

modelo planteado resultaron estadísticamente significativas y confiables. Así mismo, se encontraron los errores de estándar muy bajos.

Figura 0.8. *Resultados de análisis factorial confirmatorio reespecificado para los efectos de las competencias distintivas de las Pymes del sector hotelero*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Así, al aplicar los AFC aparecen de manera confirmatoria. Este modelo se puede expresar con ecuaciones, tal como se describe a continuación.

Como se puede observar, la variable latente **"resultados financieros"** está relacionada con los factores de "clientes satisfechos" y "calidad de los servicios del hotel" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de la variable exógena (clientes satisfechos) sobre la variable endógena (resultados financieros). Además, cuanto mayor es el valor de las posibilidades de la respuesta de la variable exógena tantos mayores serán los resultados financieros. La ecuación que se forma es:

$$RE_{REFINAN4} = 1{,}58 \times CP_{CLIENSATS3} - 1{,}58 \times CP_{CALIHOT3} + 0{,}51$$

Donde:

RE_REFINAN4 = Resultados financieros;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISHOT3 = Calidad de los servicios del hotel;

Error = 0,51

La siguiente ecuación se compone de las variables relacionadas con la **"calidad de relaciones"** y su relación con los elementos "clientes satisfechos", "calidad del servicio de reservas" y "calidad de los servicios del hotel". El coeficiente que aparece muestra la importancia de las variables exógenas (clientes satisfechos, calidad del servicio de reservas y calidad de los servicios del hotel) sobre la variable endógena (calidad de relaciones). Se observa una relación directa entre la variable endógena y las dos primeras variables exógenas, e indirecta respecto a la tercera variable exógena. La ecuación que se forma es:

$$RE_CALIRELA4 = 0{,}75 \times CP_CLIENSATS3 + 0{,}57 \times CP_CALISRES3 - 0{,}97 \times CP_CALISHOT3 + 0{,}14$$

Donde:
RE_CALIRELA4 = Calidad de relaciones;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

CP_CALISHOT3 = Calidad de los servicios del hotel;

Error = 0,14

A continuación, muestra la relación de la variable latente **"bienestar de los empleados"** con los factores "clientes satisfechos" y "calidad de los servicios del hotel" de forma directa y positiva. La ecuación que se forma es:

$$RE_BIENEMP4 = 0{,}57 \times CP_CLIENSATS3 - 1{,}37 \times CP_CALISHOT3 + 0{,}14$$

Donde:
RE_BIENEMP4 = Bienestar de los empleados;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISHOT3 = Calidad del servicio de reservas;

Error = 0,14

Finalmente, la variable latente **"diversidad de servicios satisfactorios"** está relacionada con los factores de "clientes satisfechos" y "calidad del servicio de reservas" de forma directa e indirecta. Los coeficientes que aparecen muestran la importancia de las variables exógenas (clientes satisfechos y calidad del servicio de reservas) y su influencia sobre la variable endógena (diversidad de servicios satisfactorios). Se observa una relación lineal entre la variable endógena y cada una de las exógenas. La ecuación que se forma es:

$$RE_DIVESSAT4 = 0{,}34 \times CP_CLIENSATS3 + 0{,}36 \times CP_CALISRES3 + 0{,}40$$

Donde:

RE_DIVESSAT4 = Diversidad de servicios satisfactorios;

CP_CLIENSATS3 = Clientes satisfechos;

CP_CALISRES3 = Calidad del servicio de reservas;

Error = 0,40

En la *Tabla 0.4,* contiene los valores que aparecen junto a las flechas que van desde los constructos a las variables que indican la carga factorial. Por su parte, el modelo de ecuaciones estructurales de las áreas de decisión de operaciones con las competencias distintivas, están integrado por 35 variables observables, de las cuales 14 son variables exógenos y 13 variables endógenos; y 8 variables latentes o constructos (variables no observadas).

En cuanto a los valores obtenidos, en la *Tabla 0.4* se muestran todas las relaciones son significativas a un nivel de confianza del 95%, por lo que podemos asumir que las variables exógenas afectan a las variables endógenas. En consecuencia, todos los parámetros estimados del modelo de ecuaciones estructurales son significativos y los errores son también adecuados.

En definitiva, las variables observables que representan las competencias distintivas están influenciadas por las variables que reflejan los resultados. Este predominio se argumenta por los diferentes factores como variables latentes y que quedó evaluado con el ajuste de las medidas del modelo.

Así, la interpretación del primer parámetro que aparece en la tabla, 0,572, es el valor con el cual la variable latente exógena "clientes satisfechos" (CP_CLIENSAT3) influye sobre la variable latente endógena "calidad de relaciones" (RE_CALIRELA4) y, sucesivamente, las demás líneas de la tabla muestran las restantes relaciones (en los valores-p, se ha sustituido el cero por asteriscos).

Tabla 0.4. *Valores estimados de la Regresión para la competencia distintiva*

Indicadores			Estimador	Desv. Típica	Razón critica	P	Label
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CLIENSATS3	0.752	0.280	2.685	0.007	par_21
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISHOT3	-0.974	0.364	-2.672	0.008	par_22
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.585	0.598	-2.649	0.008	par_23
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.392	0.432	3.224	0.001	par_24
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISRES3	0.358	0.113	3.170	0.002	par_25
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CLIENSATS3	0.337	0.126	2.674	0.007	par_26
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISRES3	0.574	0.110	5.192	***	par_27
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.366	0.534	-2.558	0.011	par_28
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.577	0.471	3.351	***	par_29
RESUL12	<---	RE_ CALIRELA4	1.000				
RESUL11	<---	RE_ CALIRELA4	1.296	0.155	8.359	***	par_1
RESUL10	<---	RE_ CALIRELA4	1.482	0.177	8.381	***	par_2
RESUL7	<---	RE_ BIENEMP4	1.000				
RESUL8	<---	RE_ BIENEMP4	1.837	0.300	6.132	***	par_3
RESUL9	<---	RE_ BIENEMP4	1.780	0.288	6.187	***	par_4
RESUL13	<---	RE_ DIVESSAT4	1.000				
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	0.800	0.102	7.833	***	par_5
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	0.688	0.124	5.529	***	par_6
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	0.898	0.134	6.724	***	par_7
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	0.951	0.115	8.235	***	par_8
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	0.720	0.115	6.240	***	par_9
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	0.608	0.107	5.707	***	par_10
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	1.000				
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	0.971	0.071	13.598	***	par_11
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	0.765	0.093	8.234	***	par_12
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	0.790	0.082	9.631	***	par_13
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	1.000				
COSTP3	<---	CP_ PRODUCT3	1.000				
COSTP4	<---	CP_ PRODUCT3	1.284	0.289	4.443	***	par_14
RESUL3	<---	RE_ REFINAN4	0.944	0.086	11.015	***	par_15
RESUL4	<---	RE_ REFINAN4	0.862	0.086	10.024	***	par_16
RESUL2	<---	RE_ REFINAN4	0.719	0.081	8.919	***	par_17
RESUL5	<---	RE_ REFINAN4	0.720	0.088	8.184	***	par_18
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	1.000				
RESUL1	<---	RE_ REFINAN4	1.000				
RESUL6	<---	RE_ DIVESSAT4	0.352	0.205	1.716	0.086	par_34

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

De este modo, las medidas y estructura del modelo quedan definidas a través de las siguientes ecuaciones:

$$RE__{CALIRELA4} = 0{,}752 \times CP_{CLIENSATS3} + 0{,}14 \qquad SERV3 = 0{,}898 \times CP_{CLIENSATS3} + 0{,}41$$

$$RE__{CALIRELA4} = -\,0{,}974 \times CP_{CALISHOT3} + 0{,}14 \qquad SERV6 = 0{,}951 \times CP_{CLIENSATS3} + 0{,}24$$

$RE_{_REFINAN4} = -1{,}588 \times CP_{_CALISHOT3} + 0{,}51$

$RE_{_BIENEMP4} = 1{,}392 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}02$

$RE_{_DIVESSAT4} = 0{,}358 \times CP_{_CALISRES3} + 0{,}40$

$RE_{_DIVESSAT4} = 0{,}337 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}40$

$RE_{_CALIRELA4} = 0{,}574 \times CP_{_CALISRES3} + 0{,}14$

$RE_{_BIENEMP4} = -1{,}366 \times CP_{_CALISHOTS3} + 0{,}02$

$RE_{_REFINAN4} = 1{,}577 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}51$

$RESUL12 = 1{,}000 \times RE_{_CALIRELA4} + 0{,}21$

$RESUL11 = 1{,}296 \times RE_{_CALIRELA4} + 0{,}25$

$RESUL10 = 1{,}428 \times RE_{_CALIRELA4} + 0{,}32$

$RESUL7 = 1{,}000 \times RE_{_BIENEMP4} + 0{,}38$

$RESUL8 = 1{,}837 \times RE_{_BIENEMP4} + 0{,}24$

$RESUL9 = 1{,}780 \times RE_{_BIENEMP4} + 0{,}18$

$RESUL13 = 1{,}000 \times RE_{_DIVESSAT4} - 0{,}10$

$CALI4 = 0{,}800 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}20$

$SERV4 = 0{,}688 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}40$

$SERV5 = 0{,}720 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}32$

$CALI2 = 0{,}608 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}29$

$RESE4 = 1{,}000 \times CP_{_CALISRES3} + 0{,}03$

$RESE3 = 0{,}971 \times CP_{_CALISRES3} + 0{,}14$

$RESE5 = 0{,}765 \times CP_{_CALISRES3} + 0{,}30$

$RESE2 = 0{,}790 \times CP_{_CALISRES3} + 0{,}23$

$SERV1 = 1{,}000 \times CP_{_CALISHOT3} + 0{,}33$

$COSTP3 = 1{,}000 \times CP_{_PRODUCT3} + 0{,}31$

$COSTP4 = 1{,}284 \times CP_{_PRODUCT3} + 0{,}10$

$RESUL3 = 0{,}944 \times RE_{_REFINAN4} + 0{,}22$

$RESUL4 = 0{,}862 \times RE_{_REFINAN4} + 0{,}27$

$RESUL2 = 0{,}719 \times RE_{_REFINAN4} + 0{,}28$

$RESUL5 = 0{,}720 \times RE_{_REFINAN4} + 0{,}35$

$CALI3 = 1{,}000 \times CP_{_CLIENSATS3} + 0{,}19$

$RESUL1 = 1{,}000 \times RE_{_REFINAN4} + 0{,}23$

$RESUL6 = 0{,}352 \times RE_{_DIVESSAT4} + 0{,}60$

A continuación, se realizó el análisis del ajuste del modelo medida, así como las relaciones entre las distintas variables que conforman el modelo estructural, partiendo de los distintos parámetros, estimados por máxima verosimilitud, que aparecen reflejados en la *Tabla 0.5*, Así mismo, es necesario hacer un análisis del ajuste global del modelo para comprobar que es una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Para ello, seguiremos el procedimiento que se ha descrito anteriormente en el análisis preliminar.

La medida de ajuste absoluto, se analiza básicamente con tres indicadores: el ratio de verosimilitud de la Chi-cuadrado (χ^2); el índice de bondad de ajuste (GFI) y la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado (RMR). En la *Tabla 0.5*, se muestran los valores obtenidos:

- el valor de la Chi-cuadrado de 930,814 con 412 grados de libertad estadísticamente significativo para el nivel de significación 0,000 del modelo original; mientras tanto, en el modelo reespecificado quedó con 762,672 con 423 de grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,000;
- en cuanto al valor GFI es de 0,825, lo cual es un nivel marginal a aceptable; y
- el valor de RMR es de 0,0952, este último índice cae en un rango aceptable de 0,08 o menor, ha mejorado en el modelo reespecificado.

Las medidas de ajuste incremental ofrecen adicionalmente medidas conjuntas del ajuste: el índice de bondad del ajuste (AGFI) era de 0,788 y el índice Tucker-Lewis (NFI) era de 0,789, en el modelo reespecificado, todas las mediad han mejorado hasta situarse entre 0,825 y 0,897, en el entorno de umbral deseado de 0,90.

La medida de ajuste "parsimonia" relaciona la calidad del ajuste del modelo de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste. El índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) presenta un valor de 0,534 en el modelo original. Su uso principal consiste en la comparación de modelo con diferentes grados de libertad, esto es, se utiliza para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados, a priori.

El criterio de información de Akaike (AIC) muestra un valor de 1098,814, descendiendo luego hasta 992,000 con el modelo reespecificado. Por lo tanto AIC no sólo recompensa la bondad de ajuste, sino también incluye una penalidad, que es una función creciente del número de parámetros estimados.

Tabla 0.5. *Resultados de la variable competencias distintivas: indicadores de bondad de ajuste*

Indicadores		**Modelo Original**	**Modelo Reespecificado**
Medidas del ajuste absoluto			
Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)	χ^2	930,814 (p=0,000)	762,672 (p = 0,000)
Índice de bondad de ajuste	(GFI)	0,758	0,825
Raíz media cuadrática	(RMR)	0,066	0,095
Error de aproximación cuadrática medio	(RMSEA)	0,119	0,071
Medidas de ajuste incremental			
Índice de ajustado de bondad del ajuste	(AGFI)	0,788	0,825
Índice de ajuste normado	(NFI)	0,703	0,854
Índice de Tucker-Lewis	(TLI) o NNFI	0,789	0,858
Índice de ajuste incremental	(IFI)	0,832	0,897
Medidas de ajuste de parsimonia			
Índice de ajuste normado de parsimonia	(PNFI)	0,534	0,504
Chi-cuadrado normada	(CMIN/DF)	2,259	2,474
Criterio de información de Akaike	(AIC)	1098,814	992,000

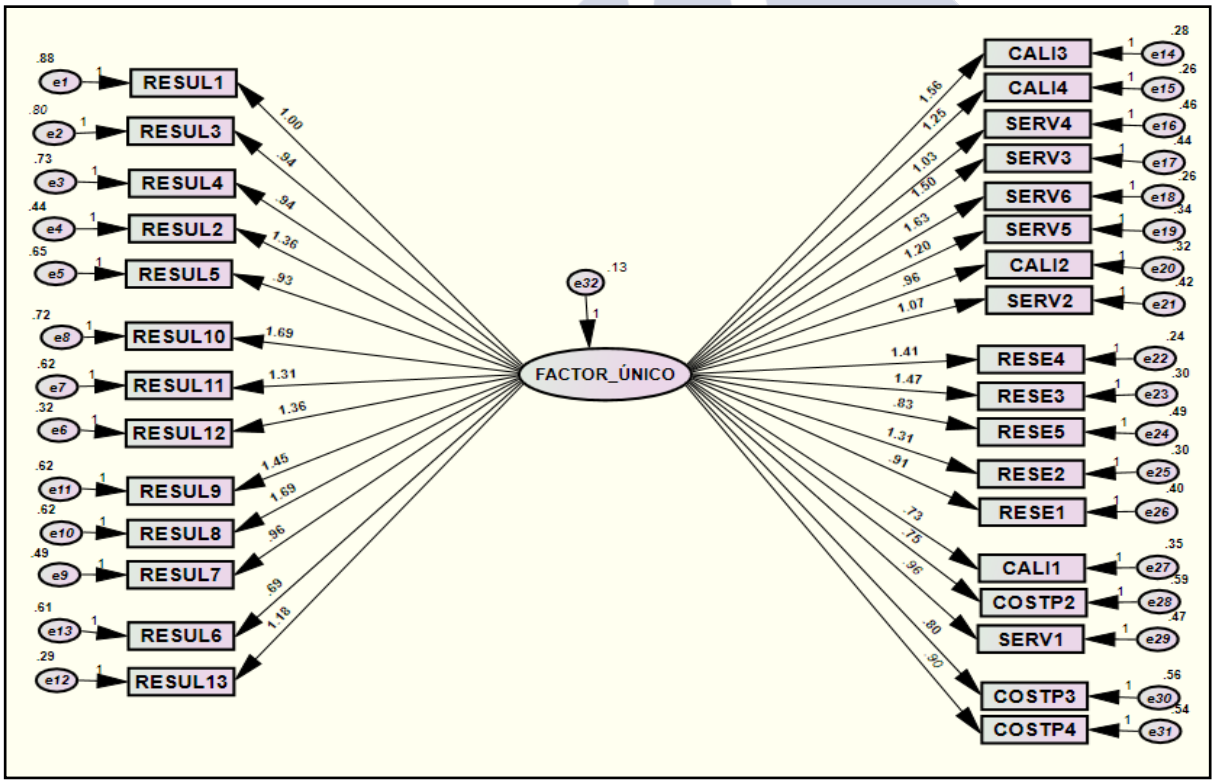
Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Siguiendo a Podsakoff y Organ (1986) y Podsakoff et al. (2003), que los resultados factor único, presentaron unos valores por debajo de los índices de ajuste. Los valores obtenidos de los parámetros son:

- Chi cuadrado = 1610,90; g.l.= 434
- NFI =0,313
- IFI =0,384
- CFI=0,374
- RMSEA=0,175
- AIC= 1734,886

Esto implica que el modelo reespecificado tiene mejores resultados, que este último utilizando factor único. Por lo tanto, ponemos en consideración este modelo, para el análisis correspondiente.

Figura 0.8. *Resultados de análisis factorial para los efectos de las competencias distintivas de las Pymes – FACTOR ÚNICO*



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas.

Una vez realizado el AFC del modelo de ecuaciones estructurales y la medida del ajuste, podremos validar las hipótesis planteadas donde intervienen conjuntamente las variables que representan las competencias distintivas y los resultados esperados de las Pymes del sector hotelero, que fueron presentados en el capitulo anterior.

De este modo, procederemos a la validación de las hipótesis H_3 y las subhipótesis $H_{3.1}$, $H_{3.2}$, $H_{3.3}$, $H_{3.4}$ y $H_{3.5}$. Para ello, utilizamos diferentes herramientas estadísticas para la justificación, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada dimensión y por el tipo de análisis que se requiere en cada caso.

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis (H_3), se definió como:

> ***"H_3 :*** *El* ***éxito competitivo*** *de las Pymes del sector hotelero depende de las* ***competencias distintivas*** *que logran mediante las* ***prioridades competitivas*** *que orientan las decisiones del área de operaciones".*

Podemos concluir diciendo que la relación propuesta **se acepta parcialmente**, pues, de las cinco subhipótesis que la integran, sólo se han validado tres, tal como se detalla a continuación:

> ***"$H_{3.1}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia el costo/productividad, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Con respecto a la hipótesis planteada ($H_{3.1}$), podemos concluir diciendo que la relación **se acepta**. De los valores obtenidos en la *Tabla 5.103* y la *Tabla 5.113*, se deduce que las Pymes del sector hotelero con mayor nivel de competencias distintivas son las que están clasificadas en el *clúster* 1 y corresponden a establecimientos que tienen la "productividad" como prioridad competitiva fundamental.

> ***"$H_{3.2}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la calidad, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** la hipótesis planteada, ya que se aprecia una relación significativa de la variable latente "clientes satisfechos" y con factores "resultados financieros", "calidad de relaciones", "bienestar de los empleados" y "diversidad de servicios satisfactorios". Así, las Pymes del sector hotelero que se esfuerzan más en alcanzar y mantener una reputación y en la satisfacción de sus clientes con sus productos/servicios, presentan mejoras en las cuatro variables latentes.

Así mismo, se muestra una correspondencia significativa de las variables latentes "calidad de los servicios del hotel" con los factores "resultados financieros", "calidad de relaciones" y "bienestar de los empleados". En interesante apreciar que, en cuanto la satisfacción de las exigencias de los clientes, se confirma la presunción de que es un componente endógeno esencial en las Pymes del sector hotelero que poseen competencias distintivas.

> ***"$H_{3.3}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia las reservas y recepción, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*

Podemos concluir diciendo que **se acepta** la hipótesis planteada, ya que se aprecia una relación significativa entre las variables latentes "calidad del servicio de reservas" y con los factores "calidad de relaciones" y "diversidad de servicios satisfactorios".

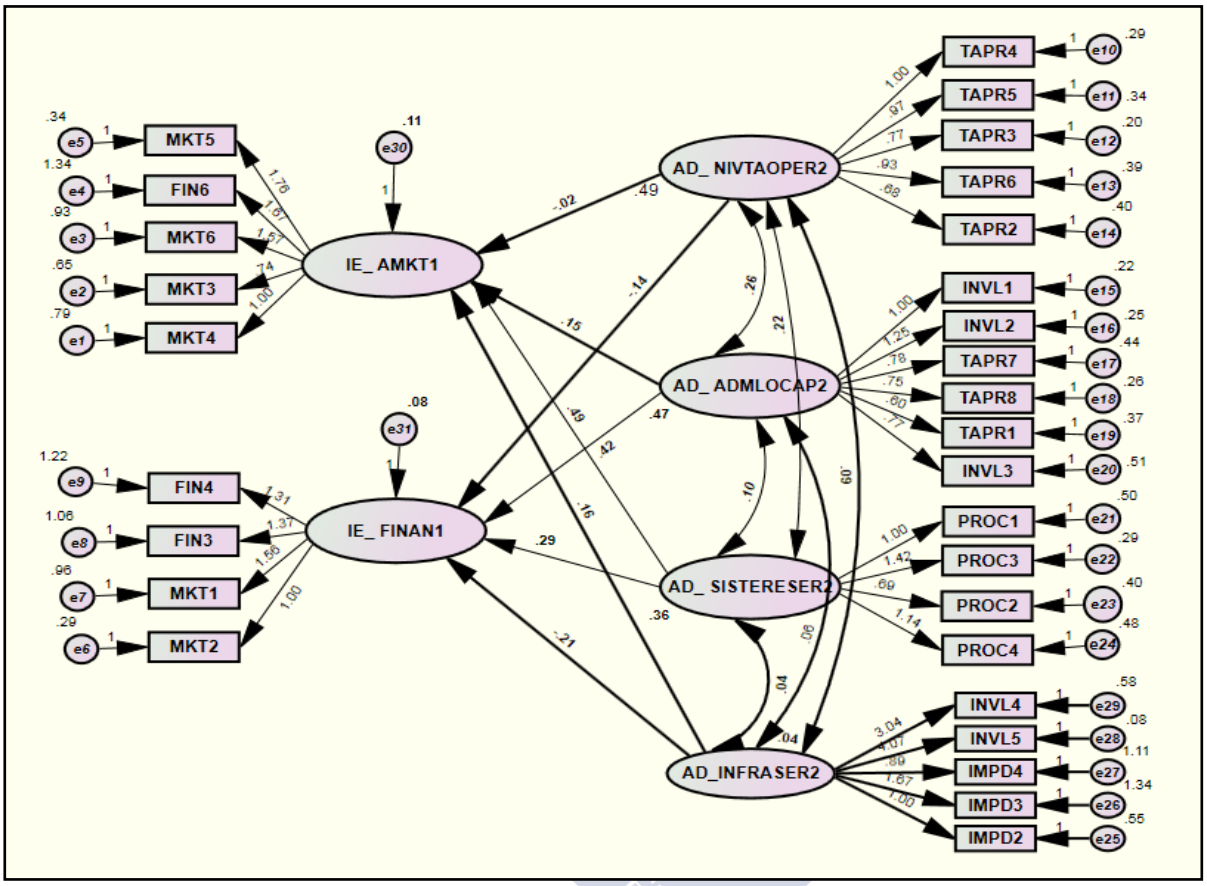
> ***"$H_{3.4}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia la flexibilidad y estacionalidad de la demanda, presentan resultados que muestran éxito competitivo".*
>
> ***"$H_{3.5}$:*** *Las Pymes del sector hotelero enfocadas hacia los servicios complementarios, presentan resultados que muestran éxito competitivo"*.

Podemos concluir diciendo que no se han hallado evidencias de estas relaciones y, en consecuencia, **no se acepta**.

.

ANEXO X: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO - PROCESO

1. ANÁLISIS FACTORIAL DEL ENTORNO INTRA-EMPRESA ANÁLISIS ORIGINAL



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	435
Number of distinct parameters to be estimated:	72
Degrees of freedom (435 - 72):	363

Result (default Model)

Minimum was achieved
Chi-square = 700.810
Degrees of freedom = 363
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate *(coeficiente No Estandarizado)*	S.E.	C.R. ≥1,96	P	Label
IE_ FINAN1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.422	.119	3.540	***	par_20
IE_ AMKT1	<---	AD_ SISTERESER2	.489	.162	3.011	.003	par_21
IE_ FINAN1	<---	AD_ SISTERESER2	.289	.123	2.350	.019	par_25
IE_ AMKT1	<---	AD_INFRASER2	.155	.381	.408	.683	par_31
IE_ FINAN1	<---	AD_INFRASER2	-.207	.402	-.516	.606	par_32
IE_ AMKT1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.146	.099	1.485	.138	par_35
IE_ AMKT1	<---	AD_ NIVTAOPER2	-.016	.123	-.130	.897	par_36
IE_ FINAN1	<---	AD_ NIVTAOPER2	-.140	.131	-1.072	.284	par_37
MKT4	<---	IE_ AMKT1	1.000				
MKT3	<---	IE_ AMKT1	.736	.258	2.853	.004	par_1
MKT6	<---	IE_ AMKT1	1.568	.425	3.687	***	par_2
FIN6	<---	IE_ AMKT1	1.666	.471	3.539	***	par_3
MKT5	<---	IE_ AMKT1	1.757	.432	4.067	***	par_4
MKT2	<---	IE_ FINAN1	1.000				
MKT1	<---	IE_ FINAN1	1.557	.436	3.572	***	par_5
FIN3	<---	IE_ FINAN1	1.366	.417	3.273	.001	par_6
FIN4	<---	IE_ FINAN1	1.312	.427	3.069	.002	par_7
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.000				
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	.966	.131	7.370	***	par_8
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.766	.103	7.471	***	par_9
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	.927	.133	6.961	***	par_10
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	.676	.120	5.611	***	par_11
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.000				
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.246	.134	9.288	***	par_12
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	.784	.126	6.230	***	par_13
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	.752	.103	7.275	***	par_14
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.595	.111	5.366	***	par_15
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.771	.133	5.799	***	par_16
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	1.000				
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	1.417	.234	6.044	***	par_17
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.693	.156	4.445	***	par_18
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	1.145	.210	5.453	***	par_19
IMPD2	<---	AD_INFRASER2	1.000				
IMPD3	<---	AD_INFRASER2	1.665	.996	1.673	.094	par_26
IMPD4	<---	AD_INFRASER2	.890	.731	1.217	.224	par_27
INVL5	<---	AD_INFRASER2	4.075	1.858	2.193	.028	par_28
INVL4	<---	AD_INFRASER2	3.039	1.398	2.173	.030	par_29

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate *(coeficiente Estandarizado>0,50)*
IE_ FINAN1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.699
IE_ AMKT1	<---	AD_ SISTERESER2	.620
IE_ FINAN1	<---	AD_ SISTERESER2	.421
IE_ AMKT1	<---	AD_INFRASER2	.062
IE_ FINAN1	<---	AD_INFRASER2	-.095
IE_ AMKT1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.211
IE_ AMKT1	<---	AD_ NIVTAOPER2	-.023
IE_ FINAN1	<---	AD_ NIVTAOPER2	-.237
MKT4	<---	IE_ AMKT1	.473
MKT3	<---	IE_ AMKT1	.400
MKT6	<---	IE_ AMKT1	.614
FIN6	<---	IE_ AMKT1	.566
MKT5	<---	IE_ AMKT1	.820
MKT2	<---	IE_ FINAN1	.607
MKT1	<---	IE_ FINAN1	.551
FIN3	<---	IE_ FINAN1	.482

			Estimate *(coeficiente Estandarizado>0,50)*
FIN4	<---	IE_ FINAN1	.442
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	.792
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	.760
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.769
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	.723
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	.598
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.827
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	.863
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	.630
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	.713
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.556
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.594
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	.649
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	.845
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.550
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	.706
IMPD2	<---	AD_INFRASER2	.249
IMPD3	<---	AD_INFRASER2	.263
IMPD4	<---	AD_INFRASER2	.158
INVL5	<---	AD_INFRASER2	.939
INVL4	<---	AD_INFRASER2	.604

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.265	.070	3.761	***	par_22
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.100	.055	1.837	.066	par_23
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.219	.067	3.272	.001	par_24
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_INFRASER2	.063	.033	1.896	.058	par_30
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASER2	.085	.043	1.981	.048	par_33
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_INFRASER2	.043	.025	1.711	.087	par_34

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.550
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.242
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.518
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_INFRASER2	.485
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASER2	.640
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_INFRASER2	.371

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	.493	.115	4.270	***	par_38
AD_ ADMLOCAP2	.471	.103	4.595	***	par_39
AD_ SISTERESER2	.365	.115	3.181	.001	par_40
AD_INFRASER2	.036	.032	1.123	.261	par_41
e30	.110	.055	1.997	.046	par_42
e31	.082	.042	1.961	.050	par_43
e6	.295	.060	4.939	***	par_44
e7	.956	.177	5.392	***	par_45
e8	1.059	.183	5.793	***	par_46
e11	.336	.062	5.387	***	par_47
e12	.200	.038	5.309	***	par_48
e13	.386	.068	5.645	***	par_49
e14	.403	.065	6.153	***	par_50
e15	.219	.044	4.924	***	par_51
e16	.251	.058	4.333	***	par_52
e17	.439	.071	6.154	***	par_53

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e18	.257	.044	5.851	***	par_54
e19	.373	.059	6.322	***	par_55
e20	.515	.082	6.245	***	par_56
e21	.502	.087	5.760	***	par_57
e22	.294	.082	3.571	***	par_58
e23	.403	.066	6.139	***	par_59
e24	.480	.089	5.398	***	par_60
e1	.788	.127	6.224	***	par_61
e3	.925	.162	5.704	***	par_62
e10	.292	.057	5.083	***	par_63
e2	.647	.101	6.378	***	par_64
e9	1.221	.204	5.972	***	par_65
e5	.343	.099	3.451	***	par_66
e4	1.338	.226	5.926	***	par_67
e27	1.109	.167	6.650	***	par_68
e28	.080	.092	.871	.384	par_69
e29	.579	.101	5.711	***	par_70
e26	1.342	.203	6.606	***	par_71
e25	.547	.083	6.614	***	par_72

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate $R^2>0,30$
IE_ FINAN1	.523
IE_ AMKT1	.515
INVL4	.365
INVL5	.883
IMPD4	.025
IMPD3	.069
IMPD2	.062
PROC4	.499
PROC2	.302
PROC3	.714
PROC1	.421
INVL3	.353
TAPR1	.309
TAPR8	.509
TAPR7	.397
INVL2	.745
INVL1	.683
TAPR2	.358
TAPR6	.523
TAPR3	.591
TAPR5	.577
TAPR4	.628
FIN4	.195
FIN3	.232
MKT1	.304
MKT2	.369
MKT5	.672
FIN6	.320
MKT6	.376
MKT3	.160
MKT4	.224

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	72	700.810	363	.000	1.931
Saturated model	435	.000	0		
Independence model	29	1489.807	406	.000	3.669

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.096	.656	.788	.547
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.223	.335	.287	.313

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.630	.474	.758	.751	.688
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.894	.474	.615
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	337.810	266.708	416.708
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1083.807	969.534	1205.629

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	7.874	3.796	2.997	4.682
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.739	12.178	10.894	13.546

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.102	.091	.114	.000
Independence model	.173	.164	.183	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	844.810	918.030	1024.796	1096.796
Saturated model	870.000	1312.373	1957.417	2392.417
Independence model	1547.807	1577.299	1620.302	1649.302

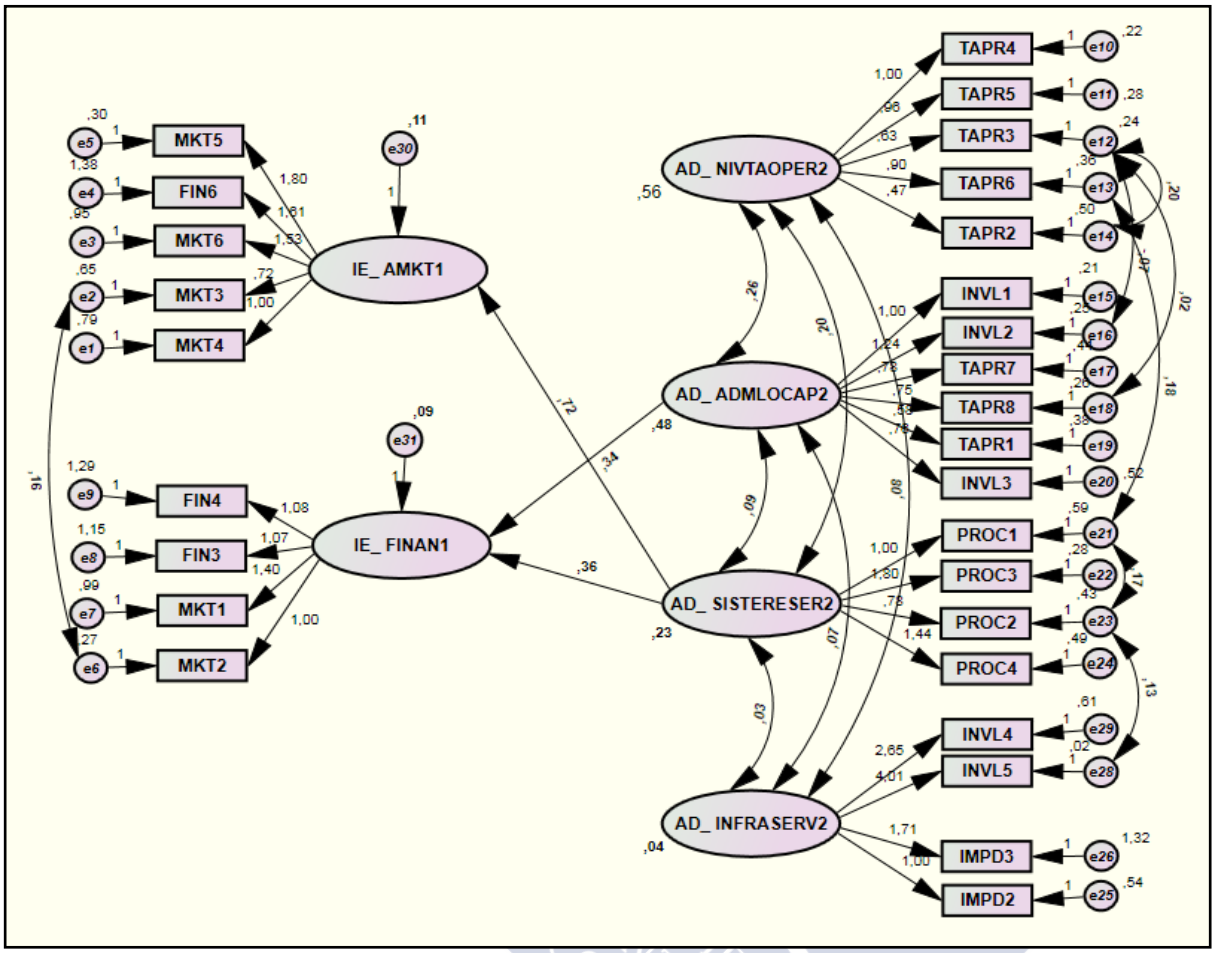
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	9.492	8.693	10.379	10.315
Saturated model	9.775	9.775	9.775	14.746
Independence model	17.391	16.107	18.760	17.722

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	52	55
Independence model	28	29

ANÁLISIS REESPECIFICACIÓN



Notes for Model (default model)
Computation of degrees of freedom (default model)

Number of distinct sample moments:	435
Number of distinct parameters to be estimated:	60
Degrees of freedom (435 - 60):	375

Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 767.807
Degrees of freedom = 375
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE_ FINAN1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.402	.104	3.873	***	par_16
IE_ AMKT1	<---	AD_ SISTERESER2	.899	.227	3.957	***	par_17
IE_ FINAN1	<---	AD_ SISTERESER2	.198	.111	1.784	.074	par_21
MKT6	<---	IE_ AMKT1	1.000				
FIN6	<---	IE_ AMKT1	1.028	.250	4.105	***	par_1
MKT5	<---	IE_ AMKT1	1.087	.223	4.870	***	par_2
MKT2	<---	IE_ FINAN1	1.000				
MKT1	<---	IE_ FINAN1	1.333	.414	3.219	.001	par_3
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.000				
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	.961	.128	7.519	***	par_4
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.748	.100	7.457	***	par_5
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	.926	.130	7.121	***	par_6

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	.650	.119	5.481	***	par_7
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.000				
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.238	.134	9.212	***	par_8
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	.786	.126	6.263	***	par_9
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	.762	.103	7.412	***	par_10
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.587	.111	5.282	***	par_11
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.772	.133	5.810	***	par_12
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	1.000				
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	1.393	.229	6.078	***	par_13
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.687	.154	4.455	***	par_14
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	1.143	.208	5.505	***	par_15
INVL5	<---	AD_INFRASER2	1.000				
INVL4	<---	AD_INFRASER2	.765	.172	4.449	***	par_22

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate
IE_ FINAN1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.627
IE_ AMKT1	<---	AD_ SISTERESER2	.721
IE_ FINAN1	<---	AD_ SISTERESER2	.273
MKT6	<---	IE_ AMKT1	.622
FIN6	<---	IE_ AMKT1	.555
MKT5	<---	IE_ AMKT1	.806
MKT2	<---	IE_ FINAN1	.646
MKT1	<---	IE_ FINAN1	.502
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	.801
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	.765
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.759
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	.730
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	.582
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.828
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	.859
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	.633
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	.724
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.549
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.595
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	.653
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	.836
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.549
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	.710
INVL5	<---	AD_INFRASER2	.929
INVL4	<---	AD_INFRASER2	.613

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.268	.071	3.774	***	par_18
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.116	.056	2.091	.037	par_19
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.234	.069	3.403	***	par_20
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_INFRASER2	.253	.071	3.557	***	par_23
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASER2	.350	.081	4.338	***	par_24
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_INFRASER2	.191	.066	2.892	.004	par_25

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.549
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.278
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.542
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_INFRASER2	.480
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_INFRASER2	.645
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_INFRASER2	.410

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	.504	.116	4.343	***	par_26
AD_ ADMLOCAP2	.473	.103	4.602	***	par_27
AD_ SISTERESER2	.369	.115	3.208	.001	par_28
AD_INFRASER2	.586	.147	3.994	***	par_29
e30	.276	.113	2.450	.014	par_30
e31	.085	.061	1.404	.160	par_31
e6	.272	.072	3.764	***	par_32
e7	1.027	.187	5.495	***	par_33
e8	1.380	.207	6.671	***	par_34
e11	.330	.062	5.355	***	par_35
e12	.207	.038	5.400	***	par_36
e13	.378	.067	5.608	***	par_37
e14	.415	.067	6.199	***	par_38
e15	.217	.045	4.865	***	par_39
e16	.258	.059	4.371	***	par_40
e17	.436	.071	6.134	***	par_41
e18	.249	.043	5.779	***	par_42
e19	.377	.060	6.327	***	par_43
e20	.513	.082	6.232	***	par_44
e21	.497	.087	5.744	***	par_45
e22	.308	.081	3.787	***	par_46
e23	.404	.066	6.142	***	par_47
e24	.475	.088	5.381	***	par_48
e1	1.015	.152	6.671	***	par_49
e3	.910	.168	5.409	***	par_50
e10	.281	.056	4.993	***	par_51
e2	.770	.115	6.671	***	par_52
e9	1.517	.227	6.671	***	par_53
e5	.366	.118	3.114	.002	par_54
e4	1.361	.234	5.808	***	par_55
e27	1.138	.171	6.671	***	par_56
e28	.094	.107	.872	.383	par_57
e29	.570	.106	5.392	***	par_58
e26	1.442	.216	6.671	***	par_59
e25	.583	.087	6.671	***	par_60

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate
IE_ FINAN1	.563
IE_ AMKT1	.520
IMPD2	.000
IMPD3	.000
INVL4	.375
INVL5	.862
IMPD4	.000
FIN4	.000
MKT3	.000
MKT4	.000
PROC4	.504
PROC2	.301
PROC3	.699
PROC1	.426
INVL3	.354
TAPR1	.301
TAPR8	.524
TAPR7	.401
INVL2	.737

	Estimate
INVL1	.686
TAPR2	.339
TAPR6	.533
TAPR3	.577
TAPR5	.585
TAPR4	.642
FIN3	.000
MKT1	.252
MKT2	.417
MKT5	.649
FIN6	.308
MKT6	.387

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	60	767.807	375	.000	2.047
Saturated model	435	.000	0		
Independence model	29	1489.807	406	.000	3.669

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.089	.916	.866	.839
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.223	.335	.287	.313

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.885	.742	.948	.908	.938
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.924	.748	.889
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	392.807	317.409	475.970
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1083.807	969.534	1205.629

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	8.627	4.414	3.566	5.348
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.739	12.178	10.894	13.546

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.068	.068	.079	.000
Independence model	.173	.164	.183	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	787.807	848.824	937.795	997.795
Saturated model	770.000	1212.373	1857.417	2292.417
Independence model	1547.807	1577.299	1620.302	1649.302

ECVI

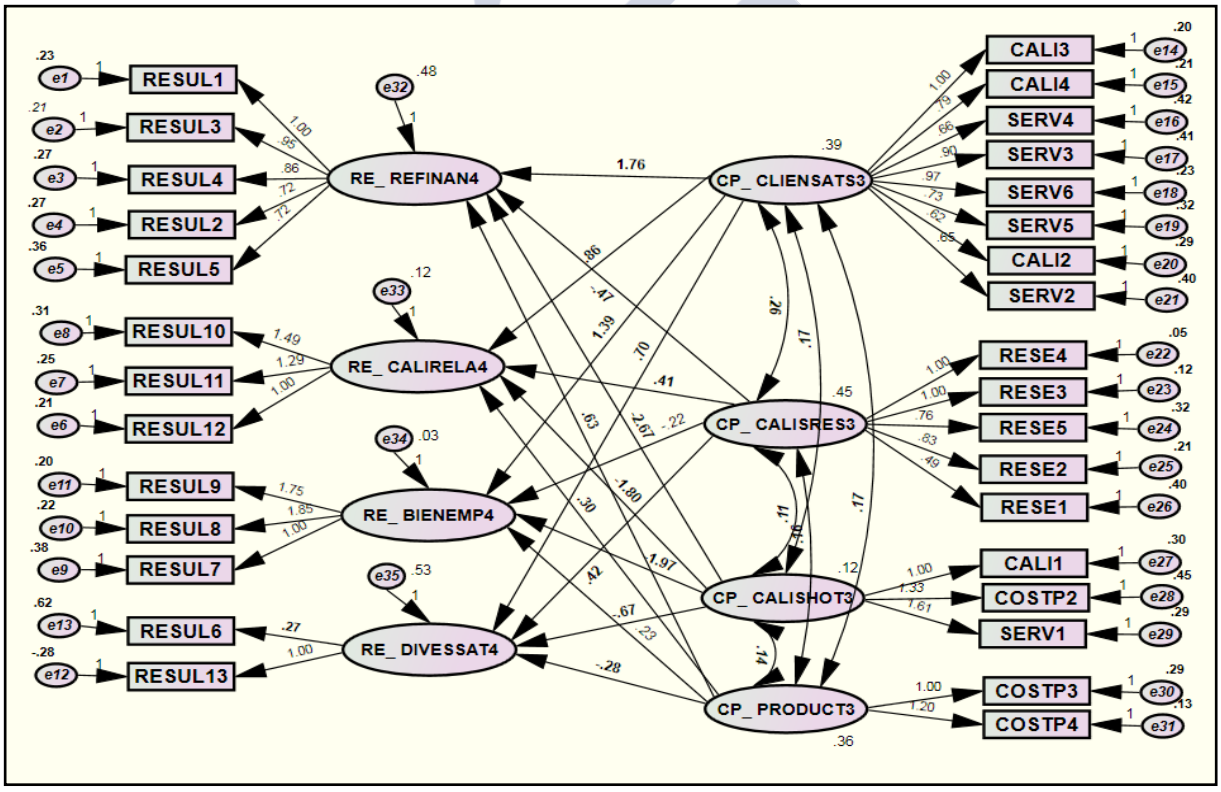
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	9.975	9.128	10.910	10.661
Saturated model	9.775	9.775	9.775	14.746
Independence model	17.391	16.107	18.760	17.722

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	49	52
Independence model	28	29

2. ANÁLISIS FACTORIAL DEL EFECTO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN LOS RESULTADOS

ANÁLISIS ORIGINAL



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	496
Number of distinct parameters to be estimated:	84
Degrees of freedom (496 - 84):	412

Result (default Model)

Minimum was achieved

Chi-square = 930.814
Degrees of freedom = 412
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CLIENSATS3	.859	.280	3.066	.002	par_24
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISHOT3	-.672	.480	-1.399	.162	par_27
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ PRODUCT3	-.278	.175	-1.591	.112	par_28
RE_ REFINAN4	<---	CP_ PRODUCT3	.634	.357	1.775	.076	par_29
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.803	.674	-2.676	.007	par_30
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISHOT3	-2.670	1.070	-2.496	.013	par_31
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.387	.363	3.824	***	par_32
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISRES3	.416	.124	3.354	***	par_33
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ PRODUCT3	.226	.216	1.047	.295	par_34
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CLIENSATS3	.701	.223	3.146	.002	par_35
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ PRODUCT3	.302	.215	1.410	.159	par_36
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISRES3	-.467	.248	-1.882	.060	par_37
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISRES3	.409	.151	2.700	.007	par_38
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISRES3	-.218	.151	-1.438	.150	par_39
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.969	.759	-2.593	.010	par_40
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.757	.468	3.754	***	par_41
RESUL12	<---	RE_ CALIRELA4	1.000				
RESUL11	<---	RE_ CALIRELA4	1.291	.155	8.321	***	par_1
RESUL10	<---	RE_ CALIRELA4	1.490	.177	8.420	***	par_2
RESUL7	<---	RE_ BIENEMP4	1.000				
RESUL8	<---	RE_ BIENEMP4	1.850	.299	6.183	***	par_3
RESUL9	<---	RE_ BIENEMP4	1.751	.283	6.180	***	par_4
RESUL13	<---	RE_ DIVESSAT4	1.000				
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.790	.104	7.560	***	par_5
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.658	.127	5.180	***	par_6
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.897	.136	6.608	***	par_7
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.974	.117	8.331	***	par_8
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.730	.117	6.249	***	par_9
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.620	.108	5.762	***	par_10
SERV2	<---	CP_ CLIENSATS3	.652	.124	5.250	***	par_11
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	1.000				
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	1.004	.073	13.760	***	par_12
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.762	.097	7.835	***	par_13
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.829	.083	10.034	***	par_14
RESE1	<---	CP_ CALISRES3	.490	.105	4.655	***	par_15
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	1.614	.355	4.549	***	par_16
COSTP3	<---	CP_ PRODUCT3	1.000				
COSTP4	<---	CP_ PRODUCT3	1.201	.197	6.097	***	par_17
RESUL3	<---	RE_ REFINAN4	.947	.085	11.091	***	par_18
RESUL4	<---	RE_ REFINAN4	.858	.086	9.946	***	par_19
RESUL2	<---	RE_ REFINAN4	.721	.080	8.963	***	par_20
RESUL5	<---	RE_ REFINAN4	.717	.088	8.145	***	par_21
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	1.000				
RESUL1	<---	RE_ REFINAN4	1.000				
RESUL6	<---	RE_ DIVESSAT4	.265	.183	1.448	.148	par_25
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	1.000				
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	1.329	.338	3.935	***	par_26

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CLIENSATS3	.904
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISHOT3	-.265
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ PRODUCT3	-.193
RE_ REFINAN4	<---	CP_ PRODUCT3	.430

			Estimate
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.035
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.033
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.830
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISRES3	.322
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ PRODUCT3	.286
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CLIENSATS3	.507
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ PRODUCT3	.305
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISRES3	-.355
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISRES3	.460
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISRES3	-.308
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.418
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.246
RESUL12	<---	RE_ CALIRELA4	.793
RESUL11	<---	RE_ CALIRELA4	.837
RESUL10	<---	RE_ CALIRELA4	.847
RESUL7	<---	RE_ BIENEMP4	.608
RESUL8	<---	RE_ BIENEMP4	.880
RESUL9	<---	RE_ BIENEMP4	.880
RESUL13	<---	RE_ DIVESSAT4	1.270
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.730
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.535
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.656
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.785
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.627
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.586
SERV2	<---	CP_ CLIENSATS3	.541
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	.950
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	.885
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.672
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.771
RESE1	<---	CP_ CALISRES3	.460
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	.715
COSTP3	<---	CP_ PRODUCT3	.745
COSTP4	<---	CP_ PRODUCT3	.891
RESUL3	<---	RE_ REFINAN4	.874
RESUL4	<---	RE_ REFINAN4	.822
RESUL2	<---	RE_ REFINAN4	.772
RESUL5	<---	RE_ REFINAN4	.727
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	.814
RESUL1	<---	RE_ REFINAN4	.878
RESUL6	<---	RE_ DIVESSAT4	.280
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	.526
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	.558

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISRES3	.257	.059	4.363	***	par_22
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ CALISHOT3	.108	.038	2.867	.004	par_23
CP_ CALISHOT3	<-->	CP_ PRODUCT3	.139	.044	3.185	.001	par_42
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ PRODUCT3	.162	.055	2.951	.003	par_43
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISHOT3	.175	.047	3.714	***	par_44
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ PRODUCT3	.172	.055	3.117	.002	par_45

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISRES3	.615
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ CALISHOT3	.473
CP_ CALISHOT3	<-->	CP_ PRODUCT3	.681
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ PRODUCT3	.404

			Estimate
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISHOT3	.822
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ PRODUCT3	.462

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_ CLIENSATS3	.390	.086	4.554	***	par_46
CP_ CALISRES3	.447	.076	5.922	***	par_47
CP_ CALISHOT3	.116	.047	2.485	.013	par_48
CP_ PRODUCT3	.358	.099	3.630	***	par_49
e32	.478	.111	4.323	***	par_50
e33	.122	.040	3.087	.002	par_51
e34	.034	.028	1.223	.221	par_52
e35	.525	.416	1.261	.207	par_53
e2	.215	.045	4.749	***	par_54
e3	.275	.050	5.452	***	par_55
e4	.273	.047	5.812	***	par_56
e5	.357	.059	6.024	***	par_57
e7	.251	.055	4.559	***	par_58
e8	.308	.070	4.379	***	par_59
e9	.382	.061	6.224	***	par_60
e10	.222	.059	3.758	***	par_61
e12	-.284	.410	-.693	.488	par_62
e14	.199	.036	5.483	***	par_63
e15	.214	.036	5.985	***	par_64
e16	.422	.066	6.431	***	par_65
e17	.415	.067	6.217	***	par_66
e18	.230	.040	5.701	***	par_67
e19	.321	.051	6.282	***	par_68
e20	.287	.045	6.358	***	par_69
e21	.400	.062	6.423	***	par_70
e22	.049	.017	2.886	.004	par_71
e23	.125	.025	4.993	***	par_72
e24	.316	.050	6.339	***	par_73
e25	.209	.034	6.059	***	par_74
e26	.400	.061	6.565	***	par_75
e27	.304	.049	6.243	***	par_76
e29	.290	.053	5.438	***	par_77
e30	.286	.064	4.489	***	par_78
e31	.133	.071	1.891	.059	par_79
e6	.209	.040	5.164	***	par_80
e11	.201	.053	3.778	***	par_81
e1	.230	.049	4.670	***	par_82
e13	.619	.097	6.374	***	par_83
e28	.455	.074	6.164	***	par_84

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate
RE_ REFINAN4	.383
RE_ DIVESSAT4	.296
RE_ BIENEMP4	.850
RE_ CALIRELA4	.653
COSTP2	.311
RESUL6	.078
RESUL1	.771
COSTP4	.794
COSTP3	.555
SERV1	.511
CALI1	.276
RESE1	.211

	Estimate
RESE2	.595
RESE5	.451
RESE3	.783
RESE4	.902
SERV2	.293
CALI2	.343
SERV5	.393
SERV6	.616
SERV3	.431
SERV4	.286
CALI4	.532
CALI3	.662
RESUL13	1.614
RESUL9	.774
RESUL8	.775
RESUL7	.370
RESUL10	.717
RESUL11	.700
RESUL12	.628
RESUL5	.528
RESUL2	.596
RESUL4	.675
RESUL3	.764

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	84	930.814	412	.000	2.259
Saturated model	496	.000	0		
Independence model	31	2345.278	465	.000	5.044

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.066	.758	.788	.747
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.209	.242	.191	.227

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.703	.652	.832	.789	.824
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.886	.534	.642
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	518.814	434.071	611.271
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1880.278	1732.750	2035.269

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	10.459	5.829	4.877	6.868
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	26.351	21.127	19.469	22.868

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.079	.089	.099	.000
Independence model	.213	.205	.222	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1098.814	1193.129	1308.798	1392.798
Saturated model	992.000	1548.912	2231.906	2727.906
Independence model	2407.278	2442.085	2484.772	2515.772

ECVI

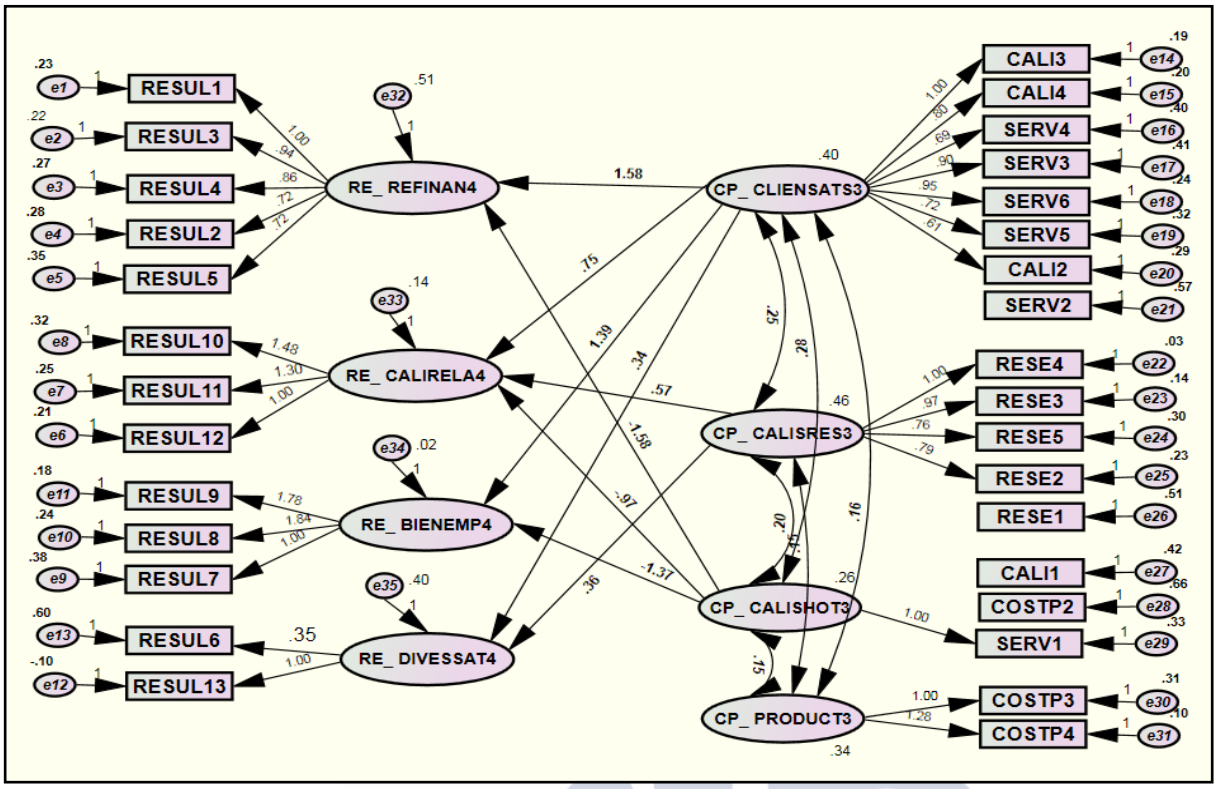
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12.346	11.394	13.385	13.406
Saturated model	11.146	11.146	11.146	17.404
Independence model	27.048	25.390	28.790	27.439

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	45	47
Independence model	20	21

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

ANÁLISIS REESPECIFICACIÓN



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	496
Number of distinct parameters to be estimated:	73
Degrees of freedom (496 - 73):	423

Result (default Model)

Minimum was achieved
Chi-square = 1046.480
Degrees of freedom = 423
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CLIENSATS3	.752	.280	2.685	.007	par_21
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISHOT3	-.974	.364	-2.672	.008	par_22
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.585	.598	-2.649	.008	par_23
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.392	.432	3.224	.001	par_24
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISRES3	.358	.113	3.170	.002	par_25
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CLIENSATS3	.337	.126	2.674	.007	par_26
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISRES3	.574	.110	5.192	***	par_27
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.366	.534	-2.558	.011	par_28
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.577	.471	3.351	***	par_29
RESUL12	<---	RE_ CALIRELA4	1.000				
RESUL11	<---	RE_ CALIRELA4	1.296	.155	8.359	***	par_1
RESUL10	<---	RE_ CALIRELA4	1.482	.177	8.381	***	par_2
RESUL7	<---	RE_ BIENEMP4	1.000				
RESUL8	<---	RE_ BIENEMP4	1.837	.300	6.132	***	par_3
RESUL9	<---	RE_ BIENEMP4	1.780	.288	6.187	***	par_4
RESUL13	<---	RE_ DIVESSAT4	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.800	.102	7.833	***	par_5
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.688	.124	5.529	***	par_6
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.898	.134	6.724	***	par_7
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.951	.115	8.235	***	par_8
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.720	.115	6.240	***	par_9
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.608	.107	5.707	***	par_10
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	1.000				
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	.971	.071	13.598	***	par_11
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.765	.093	8.234	***	par_12
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.790	.082	9.631	***	par_13
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	1.000				
COSTP3	<---	CP_ PRODUCT3	1.000				
COSTP4	<---	CP_ PRODUCT3	1.284	.289	4.443	***	par_14
RESUL3	<---	RE_ REFINAN4	.944	.086	11.015	***	par_15
RESUL4	<---	RE_ REFINAN4	.862	.086	10.024	***	par_16
RESUL2	<---	RE_ REFINAN4	.719	.081	8.919	***	par_17
RESUL5	<---	RE_ REFINAN4	.720	.088	8.184	***	par_18
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	1.000				
RESUL1	<---	RE_ REFINAN4	1.000				
RESUL6	<---	RE_ DIVESSAT4	.352	.205	1.716	.086	par_34

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CLIENSATS3	.800
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISHOT3	-.832
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CALISHOT3	-.914
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.866
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CALISRES3	.325
RE_ DIVESSAT4	<---	CP_ CLIENSATS3	.284
RE_ CALIRELA4	<---	CP_ CALISRES3	.658
RE_ BIENEMP4	<---	CP_ CALISHOT3	-1.470
RE_ REFINAN4	<---	CP_ CLIENSATS3	1.132
RESUL12	<---	RE_ CALIRELA4	.793
RESUL11	<---	RE_ CALIRELA4	.841
RESUL10	<---	RE_ CALIRELA4	.843
RESUL7	<---	RE_ BIENEMP4	.606
RESUL8	<---	RE_ BIENEMP4	.871
RESUL9	<---	RE_ BIENEMP4	.891
RESUL13	<---	RE_ DIVESSAT4	1.103
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.748
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.566
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.665
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.776
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.626
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.582
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	.967
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	.872
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.686
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.748
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	.660
COSTP3	<---	CP_ PRODUCT3	.722
COSTP4	<---	CP_ PRODUCT3	.923
RESUL3	<---	RE_ REFINAN4	.871
RESUL4	<---	RE_ REFINAN4	.825
RESUL2	<---	RE_ REFINAN4	.770
RESUL5	<---	RE_ REFINAN4	.729
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	.824
RESUL1	<---	RE_ REFINAN4	.878
RESUL6	<---	RE_ DIVESSAT4	.322

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISRES3	.250	.059	4.252	***	par_19
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ CALISHOT3	.195	.053	3.696	***	par_20
CP_ CALISHOT3	<-->	CP_ PRODUCT3	.154	.054	2.870	.004	par_30
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ PRODUCT3	.145	.056	2.608	.009	par_31
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISHOT3	.276	.065	4.259	***	par_32
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ PRODUCT3	.160	.057	2.808	.005	par_33

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISRES3	.581
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ CALISHOT3	.565
CP_ CALISHOT3	<-->	CP_ PRODUCT3	.523
CP_ CALISRES3	<-->	CP_ PRODUCT3	.368
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ CALISHOT3	.859
CP_ CLIENSATS3	<-->	CP_ PRODUCT3	.438

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_ CLIENSATS3	.400	.087	4.617	***	par_35
CP_ CALISRES3	.464	.076	6.107	***	par_36
CP_ CALISHOT3	.258	.080	3.208	.001	par_37
CP_ PRODUCT3	.335	.108	3.101	.002	par_38
e32	.512	.113	4.511	***	par_39
e33	.136	.041	3.341	***	par_40
e34	.015	.034	.452	.652	par_41
e35	.397	.275	1.445	.148	par_42
e2	.220	.046	4.796	***	par_43
e3	.269	.050	5.408	***	par_44
e4	.275	.047	5.820	***	par_45
e5	.354	.059	6.011	***	par_46
e7	.245	.055	4.478	***	par_47
e8	.315	.071	4.438	***	par_48
e9	.383	.061	6.231	***	par_49
e10	.239	.060	3.967	***	par_50
e12	-.100	.268	-.373	.709	par_51
e14	.189	.036	5.218	***	par_52
e15	.201	.035	5.801	***	par_53
e16	.401	.063	6.350	***	par_54
e17	.406	.066	6.130	***	par_55
e18	.238	.042	5.631	***	par_56
e19	.321	.052	6.232	***	par_57
e20	.289	.046	6.324	***	par_58
e21	.566	.085	6.671	***	par_59
e22	.032	.017	1.922	.055	par_60
e23	.138	.026	5.242	***	par_61
e24	.305	.048	6.357	***	par_62
e25	.227	.037	6.201	***	par_63
e26	.507	.076	6.671	***	par_64
e27	.420	.063	6.671	***	par_65
e29	.334	.060	5.571	***	par_66
e30	.309	.082	3.784	***	par_67
e31	.096	.112	.863	.388	par_68
e6	.208	.040	5.150	***	par_69
e11	.182	.053	3.457	***	par_70
e1	.230	.049	4.661	***	par_71
e13	.602	.096	6.261	***	par_72
e28	.660	.099	6.671	***	par_73

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate
RE_ REFINAN4	.340
RE_ DIVESSAT4	.293
RE_ BIENEMP4	.932
RE_ CALIRELA4	.614
COSTP2	.000
RESUL6	.104
RESUL1	.771
COSTP4	.851
COSTP3	.521
SERV1	.435
CALI1	.000
RESE1	.000
RESE2	.560
RESE5	.471
RESE3	.760
RESE4	.935
SERV2	.000
CALI2	.338
SERV5	.392
SERV6	.603
SERV3	.442
SERV4	.321
CALI4	.560
CALI3	.679
RESUL13	1.216
RESUL9	.795
RESUL8	.759
RESUL7	.367
RESUL10	.711
RESUL11	.707
RESUL12	.629
RESUL5	.531
RESUL2	.593
RESUL4	.681
RESUL3	.759

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	73	1046.480	423	.000	2.474
Saturated model	496	.000	0		
Independence model	31	2345.278	465	.000	5.044

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.095	.825	.861	.833
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.209	.242	.191	.227

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.854	.709	.876	.835	.668
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.910	.504	.608
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	623.480	532.224	722.412
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1880.278	1732.750	2035.269

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11.758	7.005	5.980	8.117
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	26.351	21.127	19.469	22.868

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.071	.079	.082	.000
Independence model	.213	.205	.222	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1192.480	1274.445	1374.967	1447.967
Saturated model	992.000	1548.912	2231.906	2727.906
Independence model	2407.278	2442.085	2484.772	2515.772

ECVI

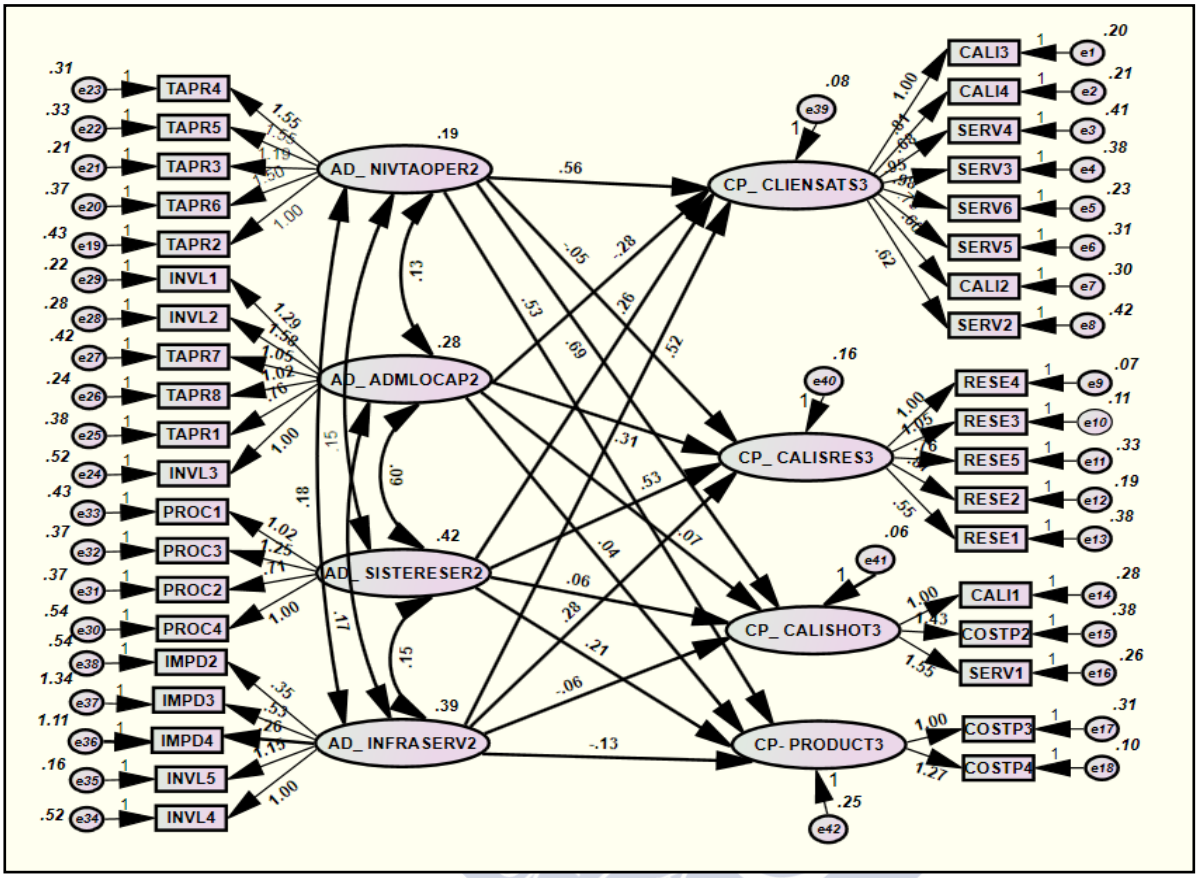
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	13.399	12.373	14.510	14.320
Saturated model	11.146	11.146	11.146	17.404
Independence model	27.048	25.390	28.790	27.439

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	41	42
Independence model	20	21

USC UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

3. ANÁLISIS FACTORIAL DEL ÁREA DE DECISIONES DE OPERACIONES
ANÁLISIS ORIGINAL



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	741
Number of distinct parameters to be estimated:	98
Degrees of freedom (741 - 98):	643

Result (default Model)

Minimum was achieved
Chi-square = 1338.747
Degrees of freedom = 643
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R. ≥1,96	P	Label
CP_ CALISRES3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.310	.145	2.132	.033	par_29
CP_ CALISRES3	<---	AD_ SISTERESER2	.527	.131	4.031	***	par_30
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.691	.231	2.989	.003	par_32
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.564	.219	2.574	.010	par_33
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ SISTERESER2	.257	.102	2.516	.012	par_34
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ INFRASERV2	.517	.149	3.480	***	par_35
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ ADMLOCAP2	-.275	.132	-2.091	.037	par_42
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ ADMLOCAP2	-.072	.102	-.703	.482	par_43
CP_ CALISRES3	<---	AD_ NIVTAOPER2	-.053	.224	-.239	.811	par_44
CP- PRODUCT3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.037	.159	.233	.816	par_45

			Estimate	S.E.	C.R. ≥1,96	P	Label
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ SISTERESER2	.057	.081	.703	.482	par_46
CP- PRODUCT3	<---	AD_ SISTERESER2	.208	.135	1.540	.124	par_47
CP- PRODUCT3	<---	AD_ INFRASERV2	-.127	.164	-.774	.439	par_48
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ INFRASERV2	-.060	.103	-.578	.563	par_49
CP_ CALISRES3	<---	AD_ INFRASERV2	.279	.144	1.944	.052	par_50
CP- PRODUCT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.530	.289	1.837	.066	par_51
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.805	.106	7.589	***	par_1
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.678	.128	5.279	***	par_2
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.951	.136	6.973	***	par_3
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.977	.119	8.180	***	par_4
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.748	.118	6.325	***	par_5
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.602	.110	5.483	***	par_6
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	1.000				
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	1.051	.078	13.415	***	par_7
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.763	.104	7.356	***	par_8
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.873	.086	10.154	***	par_9
RESE1	<---	CP_ CALISRES3	.551	.107	5.149	***	par_10
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	1.000				
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	1.427	.338	4.226	***	par_11
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	1.552	.346	4.481	***	par_12
COSTP3	<---	CP- PRODUCT3	1.000				
COSTP4	<---	CP- PRODUCT3	1.275	.300	4.255	***	par_13
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.000				
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.498	.297	5.039	***	par_14
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.186	.233	5.095	***	par_15
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.553	.300	5.168	***	par_16
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.555	.299	5.192	***	par_17
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.000				
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.761	.176	4.327	***	par_18
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.016	.188	5.394	***	par_19
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.048	.213	4.917	***	par_20
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.580	.271	5.823	***	par_21
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.290	.225	5.742	***	par_22
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	1.000				
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.708	.146	4.861	***	par_23
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	1.248	.208	6.011	***	par_24
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	1.017	.184	5.539	***	par_25
INVL4	<---	AD_ INFRASERV2	1.000				
INVL5	<---	AD_ INFRASERV2	1.154	.192	6.000	***	par_26
IMPD2	<---	AD_ INFRASERV2	.352	.143	2.454	.014	par_27
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	1.000				
SERV2	<---	CP_ CLIENSATS3	.620	.127	4.886	***	par_28
IMPD3	<---	AD_ INFRASERV2	.525	.225	2.331	.020	par_36
IMPD4	<---	AD_ INFRASERV2	.264	.198	1.336	.181	par_38

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate *(C.E>0,50)*
CP_ CALISRES3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.252
CP_ CALISRES3	<---	AD_ SISTERESER2	.524
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.827
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.401
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ SISTERESER2	.268
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ INFRASERV2	.518
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ ADMLOCAP2	-.234
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ ADMLOCAP2	-.103
CP_ CALISRES3	<---	AD_ NIVTAOPER2	-.036
CP- PRODUCT3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.034
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ SISTERESER2	.100
CP- PRODUCT3	<---	AD_ SISTERESER2	.232

			Estimate *(C.E>0,50)*
CP- PRODUCT3	<---	AD_ INFRASERV2	-.136
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ INFRASERV2	-.101
CP_ CALISRES3	<---	AD_ INFRASERV2	.267
CP- PRODUCT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.403
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.740
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.548
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.692
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.784
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.640
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.567
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	.925
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	.903
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.655
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.792
RESE1	<---	CP_ CALISRES3	.504
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	.569
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	.648
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	.743
COSTP3	<---	CP- PRODUCT3	.724
COSTP4	<---	CP- PRODUCT3	.920
TAPR2	<---	AD_ NIVTAOPER2	.557
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	.735
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.749
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	.768
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	.775
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.593
TAPR1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.548
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	.742
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	.649
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	.843
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.822
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	.663
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.604
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	.799
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	.709
INVL4	<---	AD_ INFRASERV2	.652
INVL5	<---	AD_ INFRASERV2	.872
IMPD2	<---	AD_ INFRASERV2	.287
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	.810
SERV2	<---	CP_ CLIENSATS3	.512
IMPD3	<---	AD_ INFRASERV2	.272
IMPD4	<---	AD_ INFRASERV2	.154

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.133	.043	3.081	.002	par_31
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.155	.062	2.480	.013	par_37
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.180	.055	3.270	.001	par_39
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.148	.050	2.971	.003	par_40
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.087	.047	1.846	.065	par_41
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ INFRASERV2	.170	.057	3.005	.003	par_52

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.570
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.383
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.656
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.518
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.254
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ INFRASERV2	.517

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	.195	.072	2.720	.007	par_53
AD_ ADMLOCAP2	.280	.096	2.928	.003	par_54
AD_ SISTERESER2	.421	.129	3.263	.001	par_55
AD_ INFRASERV2	.388	.121	3.196	.001	par_56
e39	.084	.030	2.791	.005	par_57
e40	.165	.037	4.400	***	par_58
e42	.253	.079	3.199	.001	par_59
e41	.055	.027	2.086	.037	par_60
e1	.202	.038	5.355	***	par_61
e2	.206	.035	5.840	***	par_62
e3	.413	.065	6.379	***	par_63
e4	.379	.063	6.042	***	par_64
e5	.231	.041	5.572	***	par_65
e6	.312	.050	6.199	***	par_66
e7	.296	.047	6.349	***	par_67
e8	.417	.065	6.429	***	par_68
e9	.071	.019	3.684	***	par_69
e10	.107	.024	4.387	***	par_70
e11	.328	.052	6.315	***	par_71
e12	.192	.033	5.857	***	par_72
e16	.265	.064	4.139	***	par_73
e19	.433	.069	6.315	***	par_74
e20	.373	.065	5.732	***	par_75
e21	.214	.038	5.647	***	par_76
e22	.327	.059	5.516	***	par_77
e23	.314	.057	5.465	***	par_78
e24	.515	.083	6.222	***	par_79
e25	.378	.060	6.317	***	par_80
e26	.235	.042	5.642	***	par_81
e27	.422	.070	6.067	***	par_82
e28	.284	.062	4.591	***	par_83
e29	.224	.046	4.905	***	par_84
e30	.537	.095	5.665	***	par_85
e31	.367	.062	5.938	***	par_86
e32	.370	.085	4.378	***	par_87
e33	.431	.080	5.364	***	par_88
e34	.525	.092	5.730	***	par_89
e35	.163	.062	2.638	.008	par_90
e38	.535	.081	6.567	***	par_91
e18	.100	.117	.855	.393	par_92
e17	.306	.085	3.606	***	par_93
e15	.383	.074	5.211	***	par_94
e14	.284	.050	5.723	***	par_95
e13	.378	.058	6.511	***	par_96
e37	1.336	.203	6.578	***	par_97
e36	1.111	.167	6.643	***	par_98

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate $R^2>0,30$
CP- PRODUCT3	.252
CP_ CALISHOT3	.591
CP_ CALISRES3	.612
CP_ CLIENSATS3	.782
IMPD4	.024
IMPD3	.074
IMPD2	.082
INVL5	.761
INVL4	.425
PROC1	.503
PROC3	.639
PROC2	.365
PROC4	.439
INVL1	.675
INVL2	.711
TAPR7	.421
TAPR8	.551
TAPR1	.300
INVL3	.352
TAPR4	.600
TAPR5	.590
TAPR3	.561
TAPR6	.540
TAPR2	.310
COSTP4	.846
COSTP3	.524
SERV1	.553
COSTP2	.419
CALI1	.323
RESE1	.254
RESE2	.627
RESE5	.430
RESE3	.815
RESE4	.856
SERV2	.262
CALI2	.321
SERV5	.409
SERV6	.615
SERV3	.480
SERV4	.301
CALI4	.548
CALI3	.656

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	98	1338.747	643	.000	2.082
Saturated model	741	.000	0		
Independence model	38	2751.813	703	.000	3.914

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.068	.700	.638	.520
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.197	.223	.181	.212

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.614	.568	.770	.729	.660
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.915	.470	.604
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	695.747	594.663	804.574
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2048.813	1891.337	2213.784

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	15.042	7.817	6.682	9.040
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	30.919	23.020	21.251	24.874

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.090	.092	.109	.000
Independence model	.181	.174	.188	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1534.747	1687.627	1779.728	1877.728
Saturated model	1482.000	2637.960	3334.359	4075.359
Independence model	2827.813	2887.093	2922.806	2960.806

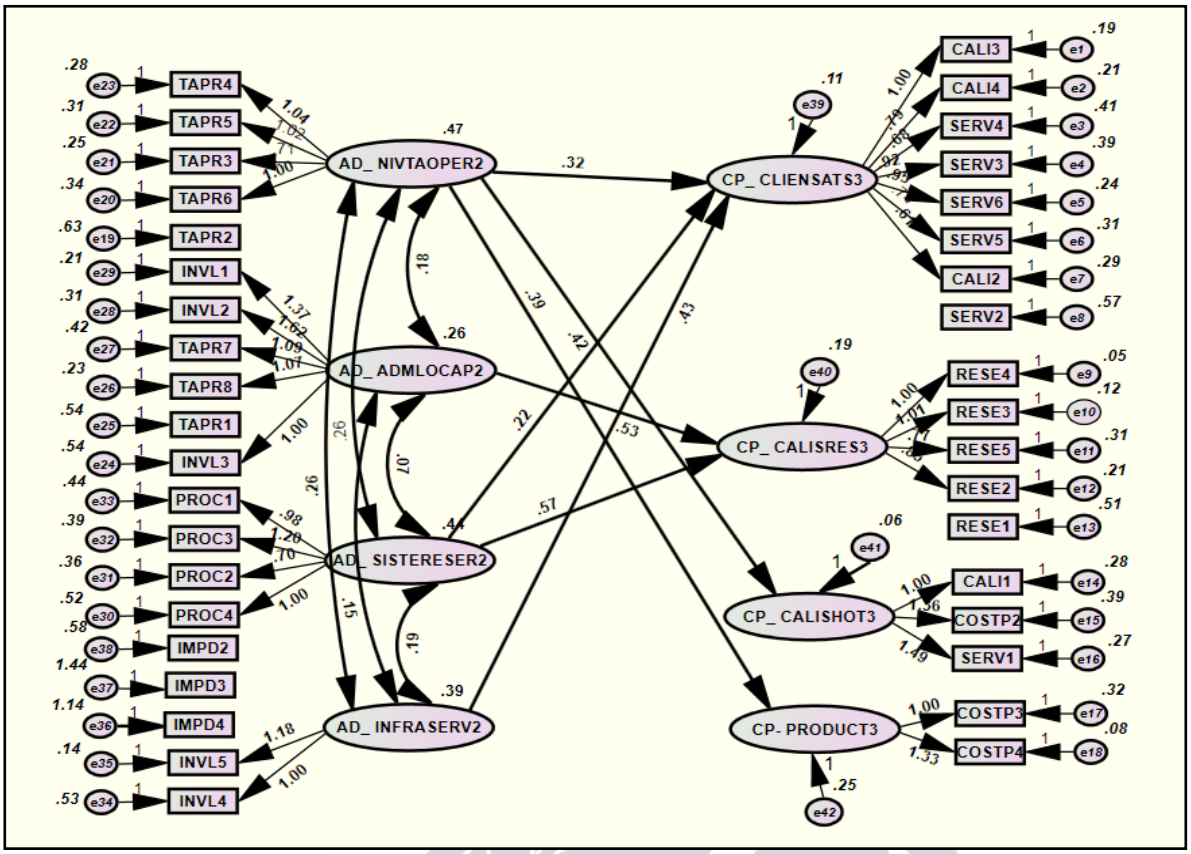
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	17.244	16.109	18.467	18.962
Saturated model	16.652	16.652	16.652	29.640
Independence model	31.773	30.004	33.627	32.439

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	47	49
Independence model	25	26

ANÁLISIS REESPECIFICACIÓN



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	741
Number of distinct parameters to be estimated:	82
Degrees of freedom (741 - 81):	659

Result (default Model)

Minimum was achieved
Chi-square = 1462.365
Degrees of freedom = 659
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_ CALISRES3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.532	.145	3.679	***	par_24
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.424	.098	4.340	***	par_26
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.322	.123	2.624	.009	par_27
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ INFRASERV2	.428	.135	3.170	.002	par_28
CP- PRODUCT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.391	.130	2.993	.003	par_33
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ SISTERESER2	.221	.106	2.076	.038	par_35
CP_ CALISRES3	<---	AD_ SISTERESER2	.571	.116	4.941	***	par_36
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.791	.104	7.611	***	par_1
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.680	.126	5.395	***	par_2
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.919	.134	6.834	***	par_3
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.955	.117	8.146	***	par_4
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.739	.116	6.369	***	par_5
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.605	.108	5.616	***	par_6
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	1.000				
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	1.011	.075	13.481	***	par_7
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.773	.098	7.914	***	par_8

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.827	.084	9.816	***	par_9
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	1.000				
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	1.361	.318	4.279	***	par_10
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	1.491	.326	4.577	***	par_11
COSTP3	<---	CP- PRODUCT3	1.000				
COSTP4	<---	CP- PRODUCT3	1.329	.338	3.934	***	par_12
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.000				
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.708	.109	6.468	***	par_13
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.024	.138	7.407	***	par_14
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	1.040	.137	7.594	***	par_15
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.000				
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.071	.206	5.204	***	par_16
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.088	.230	4.733	***	par_17
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.617	.295	5.488	***	par_18
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	1.365	.248	5.509	***	par_19
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	1.000				
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.703	.140	5.011	***	par_20
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	1.196	.196	6.087	***	par_21
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	.983	.175	5.607	***	par_22
INVL4	<---	AD_ INFRASERV2	1.000				
INVL5	<---	AD_ INFRASERV2	1.177	.216	5.438	***	par_23
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	1.000				

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate
CP_ CALISRES3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.406
CP_ CALISHOT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.762
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.350
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ INFRASERV2	.422
CP- PRODUCT3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.470
CP_ CLIENSATS3	<---	AD_ SISTERESER2	.233
CP_ CALISRES3	<---	AD_ SISTERESER2	.569
CALI4	<---	CP_ CLIENSATS3	.738
SERV4	<---	CP_ CLIENSATS3	.558
SERV3	<---	CP_ CLIENSATS3	.678
SERV6	<---	CP_ CLIENSATS3	.777
SERV5	<---	CP_ CLIENSATS3	.641
CALI2	<---	CP_ CLIENSATS3	.577
RESE4	<---	CP_ CALISRES3	.947
RESE3	<---	CP_ CALISRES3	.889
RESE5	<---	CP_ CALISRES3	.679
RESE2	<---	CP_ CALISRES3	.768
CALI1	<---	CP_ CALISHOT3	.587
COSTP2	<---	CP_ CALISHOT3	.637
SERV1	<---	CP_ CALISHOT3	.737
COSTP3	<---	CP- PRODUCT3	.709
COSTP4	<---	CP- PRODUCT3	.939
TAPR6	<---	AD_ NIVTAOPER2	.760
TAPR3	<---	AD_ NIVTAOPER2	.693
TAPR5	<---	AD_ NIVTAOPER2	.785
TAPR4	<---	AD_ NIVTAOPER2	.803
INVL3	<---	AD_ ADMLOCAP2	.571
TAPR8	<---	AD_ ADMLOCAP2	.753
TAPR7	<---	AD_ ADMLOCAP2	.648
INVL2	<---	AD_ ADMLOCAP2	.830
INVL1	<---	AD_ ADMLOCAP2	.837
PROC4	<---	AD_ SISTERESER2	.679
PROC2	<---	AD_ SISTERESER2	.615
PROC3	<---	AD_ SISTERESER2	.785

			Estimate
PROC1	<---	AD_ SISTERESER2	.702
INVL4	<---	AD_ INFRASERV2	.651
INVL5	<---	AD_ INFRASERV2	.887
CALI3	<---	CP_ CLIENSATS3	.821

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.178	.056	3.158	.002	par_25
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.187	.068	2.770	.006	par_29
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.259	.076	3.421	***	par_30
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.256	.074	3.479	***	par_31
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.069	.045	1.522	.128	par_32
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ INFRASERV2	.153	.054	2.828	.005	par_34

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ ADMLOCAP2	.510
AD_ SISTERESER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.453
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ INFRASERV2	.608
AD_ NIVTAOPER2	<-->	AD_ SISTERESER2	.562
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ SISTERESER2	.204
AD_ ADMLOCAP2	<-->	AD_ INFRASERV2	.484

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_ NIVTAOPER2	.468	.116	4.053	***	par_37
AD_ ADMLOCAP2	.259	.093	2.785	.005	par_38
AD_ SISTERESER2	.442	.131	3.364	***	par_39
AD_ INFRASERV2	.386	.124	3.107	.002	par_40
e39	.113	.034	3.330	***	par_41
e40	.185	.040	4.585	***	par_42
e42	.252	.082	3.089	.002	par_43
e41	.061	.028	2.185	.029	par_44
e1	.192	.037	5.135	***	par_45
e2	.208	.036	5.791	***	par_46
e3	.407	.064	6.341	***	par_47
e4	.393	.065	6.046	***	par_48
e5	.238	.043	5.546	***	par_49
e6	.311	.051	6.160	***	par_50
e7	.291	.046	6.306	***	par_51
e8	.566	.085	6.671	***	par_52
e9	.051	.019	2.721	.007	par_53
e10	.121	.026	4.697	***	par_54
e11	.310	.049	6.294	***	par_55
e12	.212	.035	6.018	***	par_56
e16	.270	.064	4.213	***	par_57
e19	.628	.094	6.671	***	par_58
e20	.342	.062	5.507	***	par_59
e21	.254	.043	5.891	***	par_60
e22	.306	.058	5.305	***	par_61
e23	.278	.054	5.119	***	par_62
e24	.536	.086	6.250	***	par_63
e25	.540	.081	6.671	***	par_64
e26	.227	.041	5.507	***	par_65
e27	.422	.070	6.036	***	par_66
e28	.306	.065	4.677	***	par_67
e29	.207	.045	4.573	***	par_68
e30	.516	.093	5.565	***	par_69
e31	.360	.061	5.892	***	par_70

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e32	.394	.086	4.589	***	par_71
e33	.440	.081	5.413	***	par_72
e34	.526	.096	5.492	***	par_73
e35	.144	.077	1.870	.061	par_74
e38	.583	.087	6.671	***	par_75
e18	.077	.133	.579	.562	par_76
e17	.320	.089	3.599	***	par_77
e15	.392	.074	5.280	***	par_78
e14	.275	.049	5.615	***	par_79
e13	.507	.076	6.671	***	par_80
e37	1.442	.216	6.671	***	par_81
e36	1.138	.171	6.671	***	par_82

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate
CP- PRODUCT3	.220
CP_ CALISHOT3	.581
CP_ CALISRES3	.584
CP_ CLIENSATS3	.715
IMPD4	.000
IMPD3	.000
RESE1	.000
IMPD2	.000
INVL5	.787
INVL4	.423
PROC1	.493
PROC3	.616
PROC2	.378
PROC4	.461
INVL1	.700
INVL2	.689
TAPR7	.420
TAPR8	.567
TAPR1	.000
INVL3	.326
TAPR4	.646
TAPR5	.616
TAPR3	.480
TAPR6	.578
TAPR2	.000
COSTP4	.881
COSTP3	.503
SERV1	.543
COSTP2	.406
CALI1	.345
RESE2	.590
RESE5	.462
RESE3	.790
RESE4	.897
SERV2	.000
CALI2	.333
SERV5	.411
SERV6	.604
SERV3	.460
SERV4	.311
CALI4	.545
CALI3	.675

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	82	1462.365	659	.000	2.219
Saturated model	741	.000	0		
Independence model	38	2751.813	703	.000	3.914

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.099	.875	.822	.811
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.197	.223	.181	.212

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.885	.833	.916	.982	.938
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.937	.439	.570
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	803.365	696.462	917.978
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2048.813	1891.337	2213.784

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	16.431	9.027	7.825	10.314
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	30.919	23.020	21.251	24.874

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.067	.070	.090	.000
Independence model	.181	.174	.188	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1626.365	1754.285	1831.349	1913.349
Saturated model	1482.000	2637.960	3334.359	4075.359
Independence model	2827.813	2887.093	2922.806	2960.806

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	18.274	17.073	19.562	19.711
Saturated model	16.652	16.652	16.652	29.640
Independence model	31.773	30.004	33.627	32.439

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	44	46
Independence model	25	26

.

USC
UNIVERSIDADE
DE SANTIAGO
DE COMPOSTELA

ANEXO XI: ANÁLISIS CAUSAL

```
GET
  FILE='G:\ARCHIVOS A\TRABAJO DE INVESTIGACION USC\ENCUESTA_1.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=IE_AMKT1 IE_FINAN1 AD_NIVTAOPER2 AD_ADMLOCAP2 AD_SISTERESER2 AD_INFRASERV2 CP_CLIENSATS3
CP_CALISRES3 CP_CALISHOT3 CP_PRODUCT3
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones

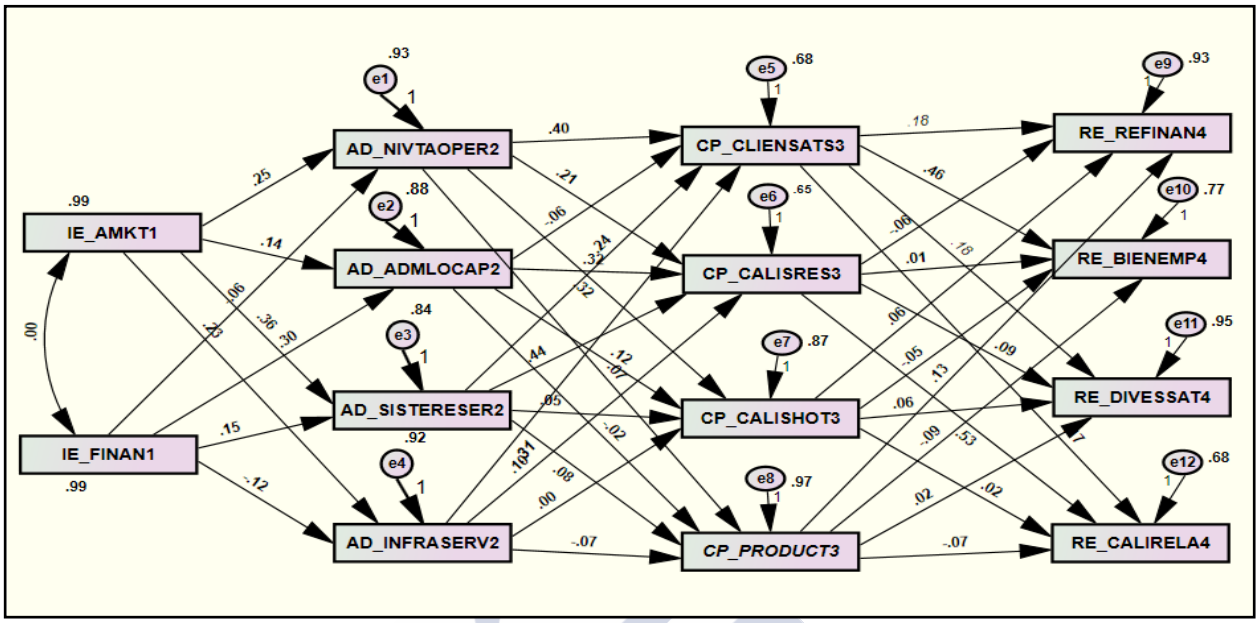
Correlaciones

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F1A_ Acciones de MKT y comercilización	Correlación de Pearson	1	,000	,246*	,138	,355**	,228*	,252*	,243*	,149	,048
	Sig. (bilateral)		1,000	,020	,193	,001	,031	,016	,021	,161	,651
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F2A_ Uso de fuentes de financiamiento	Correlación de Pearson	,000	1	-,063	,300**	,145	-,116	-,104	-,006	,462**	,059
	Sig. (bilateral)	1,000		,554	,004	,173	,275	,331	,954	,000	,579
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F1B_Nivel de las tareas operativas	Correlación de Pearson	**,246***	-,063	1	,000	,000	,000	,400**	,206	,323**	,067
	Sig. (bilateral)	**,020**	,554		1,000	1,000	1,000	,000	,052	,002	,533
	N	**90**	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F2B_Administración logística y de la capacidad	Correlación de Pearson	,138	**,300****	,000	1	,000	,000	-,056	,316**	,118	-,019
	Sig. (bilateral)	,193	**,004**	1,000		1,000	1,000	,603	,002	,266	,860
	N	90	**90**	90	90	90	90	90	90	90	90
F3B_Sistema de reservas	Correlación de Pearson	**,355****	,145	,000	,000	1	,000	,241*	,437**	,051	,081
	Sig. (bilateral)	**,001**	,173	1,000	1,000		1,000	,022	,000	,632	,447
	N	**90**	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F4B_Infraestructura y servicios	Correlación de Pearson	**,228***	-,116	,000	,000	,000	1	,309**	,096	,002	-,065
	Sig. (bilateral)	**,031**	,275	1,000	1,000	1,000		,003	,367	,985	,542
	N	**90**	90	90	90	90	90	90	90	90	90
F1C_Clientes Satisfechos	Correlación de Pearson	**,252***	-,104	**,400****	-,056	**,241***	**,309****	1	,000	,000	,000
	Sig. (bilateral)	**,016**	,331	**,000**	,603	**,022**	**,003**		1,000	1,000	1,000
	N	**90**	90	**90**	90	**90**	**90**	90	90	90	90
F2C_Calidad del SS de reservas	Correlación de Pearson	**,243***	-,006	,206	**,316****	**,437****	,096	,000	1	,000	,000
	Sig. (bilateral)	**,021**	,954	,052	**,002**	**,000**	,367	1,000		1,000	1,000
	N	**90**	90	90	**90**	**90**	90	90	90	90	90
F3C_Calidad de los SS del hotel	Correlación de Pearson	,149	**,462****	**,323****	,118	,051	,002	,000	,000	1	,000
	Sig. (bilateral)	,161	**,000**	**,002**	,266	,632	,985	1,000	1,000		1,000
	N	90	**90**	**90**	90	90	90	90	90	90	90
F4C_Productividad	Correlación de Pearson	,048	,059	,067	-,019	,081	-,065	,000	,000	,000	1
	Sig. (bilateral)	,651	,579	,533	,860	,447	,542	1,000	1,000	1,000	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANÁLISIS ORIGINAL



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	105
Number of distinct parameters to be estimated:	55
Degrees of freedom (105 - 55):	50

Result (default Model)

Minimum was achieved
Chi-square = 105.590
Degrees of freedom = 50
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_AMKT1	.246	.103	2.397	.017	par_11
AD_SISTERESER2	<---	IE_AMKT1	.355	.098	3.627	***	par_12
AD_INFRASERV2	<---	IE_AMKT1	.228	.102	2.221	.026	par_13
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_FINAN1	.300	.100	2.998	.003	par_14
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_AMKT1	.138	.100	1.383	.167	par_15
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_FINAN1	-.063	.103	-.616	.538	par_16
AD_SISTERESER2	<---	IE_FINAN1	.145	.098	1.482	.138	par_17
AD_INFRASERV2	<---	IE_FINAN1	-.116	.102	-1.136	.256	par_18
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.400	.088	4.547	***	par_1
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.316	.086	3.657	***	par_2
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323	.100	3.230	.001	par_3
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.437	.087	5.043	***	par_6
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.309	.088	3.510	***	par_7
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.241	.088	2.722	.006	par_8
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.206	.086	2.384	.017	par_19
CP_PRODUCT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.067	.106	.630	.529	par_20
CP_CLIENSATS3	<---	AD_ADMLOCAP2	-.056	.088	-.631	.528	par_21
CP_CALISHOT3	<---	AD_ADMLOCAP2	.118	.100	1.187	.235	par_22
CP_PRODUCT3	<---	AD_ADMLOCAP2	-.019	.106	-.179	.858	par_23
CP_CALISHOT3	<---	AD_SISTERESER2	.051	.100	.510	.610	par_24
CP_PRODUCT3	<---	AD_SISTERESER2	.081	.106	.764	.445	par_25
CP_CALISRES3	<---	AD_INFRASERV2	.096	.086	1.115	.265	par_26

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CP_CALISHOT3	<---	AD_INFRASERV2	.002	.100	.020	.984	par_27
CP_PRODUCT3	<---	AD_INFRASERV2	-.065	.106	-.617	.537	par_28
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	.182	.105	1.738	.082	par_4
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	.460	.095	4.848	***	par_5
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	.532	.089	6.006	***	par_9
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CLIENSATS3	.176	.105	1.670	.095	par_10
RE_CALIRELA4	<---	CP_CLIENSATS3	.168	.089	1.880	.060	par_29
RE_REFINAN4	<---	CP_CALISRES3	-.062	.104	-.599	.549	par_30
RE_BIENEMP4	<---	CP_CALISRES3	.010	.094	.109	.913	par_31
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CALISRES3	.092	.105	.882	.378	par_32
RE_REFINAN4	<---	CP_CALISHOT3	.063	.105	.604	.546	par_33
RE_BIENEMP4	<---	CP_CALISHOT3	-.048	.095	-.502	.616	par_34
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CALISHOT3	.062	.105	.590	.555	par_35
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISHOT3	.018	.089	.200	.841	par_36
RE_REFINAN4	<---	CP_PRODUCT3	.129	.103	1.249	.212	par_37
RE_BIENEMP4	<---	CP_PRODUCT3	-.094	.094	-1.000	.317	par_38
RE_DIVESSAT4	<---	CP_PRODUCT3	.025	.104	.240	.810	par_39
RE_CALIRELA4	<---	CP_PRODUCT3	-.065	.088	-.741	.459	par_40

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_AMKT1	.246
AD_SISTERESER2	<---	IE_AMKT1	.355
AD_INFRASERV2	<---	IE_AMKT1	.228
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_FINAN1	.300
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_AMKT1	.138
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_FINAN1	-.063
AD_SISTERESER2	<---	IE_FINAN1	.145
AD_INFRASERV2	<---	IE_FINAN1	-.116
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.393
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.308
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.322
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.427
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.303
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.236
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.201
CP_PRODUCT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.067
CP_CLIENSATS3	<---	AD_ADMLOCAP2	-.055
CP_CALISHOT3	<---	AD_ADMLOCAP2	.118
CP_PRODUCT3	<---	AD_ADMLOCAP2	-.019
CP_CALISHOT3	<---	AD_SISTERESER2	.051
CP_PRODUCT3	<---	AD_SISTERESER2	.081
CP_CALISRES3	<---	AD_INFRASERV2	.094
CP_CALISHOT3	<---	AD_INFRASERV2	.002
CP_PRODUCT3	<---	AD_INFRASERV2	-.065
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	.185
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	.469
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	.530
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CLIENSATS3	.178
RE_CALIRELA4	<---	CP_CLIENSATS3	.166
RE_REFINAN4	<---	CP_CALISRES3	-.064
RE_BIENEMP4	<---	CP_CALISRES3	.011
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CALISRES3	.094
RE_REFINAN4	<---	CP_CALISHOT3	.063
RE_BIENEMP4	<---	CP_CALISHOT3	-.048
RE_DIVESSAT4	<---	CP_CALISHOT3	.062
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISHOT3	.017
RE_REFINAN4	<---	CP_PRODUCT3	.129
RE_BIENEMP4	<---	CP_PRODUCT3	-.093

			Estimate
RE_DIVESSAT4	<---	CP_PRODUCT3	.025
RE_CALIRELA4	<---	CP_PRODUCT3	-.063

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE_AMKT1	<-->	IE_FINAN1	.000	.105	.000	1.000	par_41

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
IE_AMKT1	<-->	IE_FINAN1	.000

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE_AMKT1	.989	.148	6.671	***	par_42
IE_FINAN1	.989	.148	6.671	***	par_43
e1	.925	.139	6.671	***	par_44
e2	.881	.132	6.671	***	par_45
e3	.843	.126	6.671	***	par_46
e4	.924	.139	6.671	***	par_47
e5	.676	.101	6.671	***	par_48
e6	.650	.097	6.671	***	par_49
e8	.973	.146	6.671	***	par_50
e7	.870	.130	6.671	***	par_51
e9	.932	.140	6.671	***	par_52
e10	.768	.115	6.671	***	par_53
e12	.677	.101	6.671	***	par_54
e11	.945	.142	6.671	***	par_55

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate
AD_INFRASERV2	.065
AD_SISTERESER2	.147
AD_ADMLOCAP2	.109
AD_NIVTAOPER2	.064
CP_PRODUCT3	.015
CP_CALISHOT3	.125
CP_CALISRES3	.373
CP_CLIENSATS3	.341
RE_DIVESSAT4	.058
RE_CALIRELA4	.353
RE_BIENEMP4	.224
RE_REFINAN4	.057

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	55	105.590	50	.000	2.112
Saturated model	105	.000	0		
Independence model	14	291.561	91	.000	3.204

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.086	.875	.737	.416
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.165	.706	.661	.612

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.638	.341	.770	.696	.723

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.549	.350	.397
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	55.590	29.860	89.076
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	200.561	152.716	256.020

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.186	.625	.336	1.001
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.276	2.253	1.716	2.877

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.102	.082	.141	.001
Independence model	.157	.137	.178	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	215.590	237.887	353.080	408.080
Saturated model	210.000	252.568	472.480	577.480
Independence model	319.561	325.237	354.558	368.558

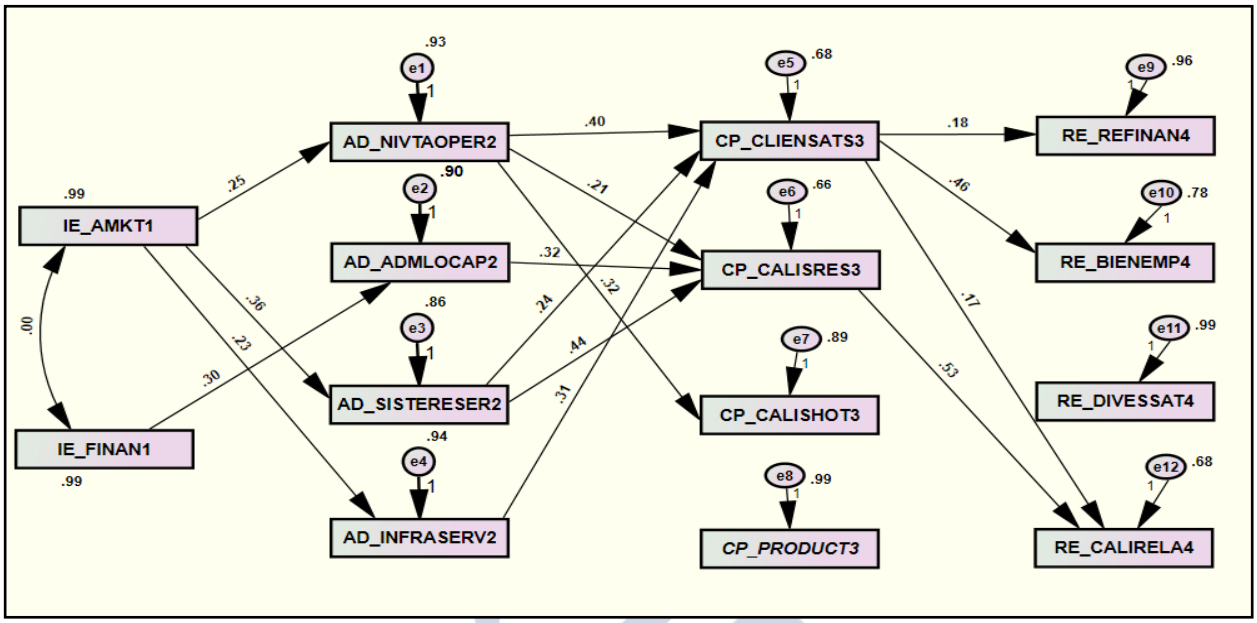
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.422	2.133	2.799	2.673
Saturated model	2.360	2.360	2.360	2.838
Independence model	3.591	3.053	4.214	3.654

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	57	65
Independence model	35	39

ANÁLISIS REESPECIFICADO



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	105
Number of distinct parameters to be estimated:	30
Degrees of freedom (1051 - 30):	75

Result (default Model)

Minimum was achieved
Chi-square = 124.163
Degrees of freedom = 75
Probability level = .000

Regression Weights: (Group number 1- Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_AMKT1	.246	.103	2.392	.017	par_4
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_FINAN1	.300	.101	2.967	.003	par_5
AD_SISTERESER2	<---	IE_AMKT1	.355	.099	3.583	***	par_9
AD_INFRASERV2	<---	IE_AMKT1	.228	.103	2.206	.027	par_10
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.400	.088	4.536	***	par_1
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.316	.087	3.648	***	par_2
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.206	.087	2.370	.018	par_6
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.241	.088	2.722	.006	par_8
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.437	.087	5.034	***	par_13
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.309	.088	3.500	***	par_14
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	.460	.092	4.997	***	par_3
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	.532	.089	5.953	***	par_11
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323	.100	3.215	.001	par_12
RE_CALIRELA4	<---	CP_CLIENSATS3	.168	.088	1.900	.057	par_15
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	.182	.102	1.782	.075	par_16

Standardized Regression Weights: (group number 1 – Default model)

			Estimate
AD_NIVTAOPER2	<---	IE_AMKT1	.246
AD_ADMLOCAP2	<---	IE_FINAN1	.300
AD_SISTERESER2	<---	IE_AMKT1	.355
AD_INFRASERV2	<---	IE_AMKT1	.228
CP_CLIENSATS3	<---	AD_NIVTAOPER2	.392

			Estimate
CP_CALISRES3	<---	AD_ADMLOCAP2	.313
CP_CALISRES3	<---	AD_NIVTAOPER2	.204
CP_CLIENSATS3	<---	AD_SISTERESER2	.236
CP_CALISRES3	<---	AD_SISTERESER2	.434
CP_CLIENSATS3	<---	AD_INFRASERV2	.302
RE_BIENEMP4	<---	CP_CLIENSATS3	.468
RE_CALIRELA4	<---	CP_CALISRES3	.525
CP_CALISHOT3	<---	AD_NIVTAOPER2	.323
RE_CALIRELA4	<---	CP_CLIENSATS3	.167
RE_REFINAN4	<---	CP_CLIENSATS3	.186

Covariances: (Group number 1 – Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE_AMKT1	<-->	IE_FINAN1	.000	.105	.000	1.000	par_7

Correlations: (Group number 1 – Default model)

			Estimate
IE_AMKT1	<-->	IE_FINAN1	.000

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE_AMKT1	.989	.148	6.671	***	par_17
IE_FINAN1	.989	.148	6.671	***	par_18
e1	.929	.139	6.671	***	par_19
e2	.900	.135	6.671	***	par_20
e3	.864	.130	6.671	***	par_21
e4	.938	.141	6.671	***	par_22
e5	.679	.102	6.671	***	par_23
e6	.659	.099	6.671	***	par_24
e8	.989	.148	6.671	***	par_25
e9	.956	.143	6.671	***	par_26
e10	.779	.117	6.671	***	par_27
e7	.886	.133	6.671	***	par_28
e12	.681	.102	6.671	***	par_29
e11	.989	.148	6.671	***	par_30

Squared Multiple Correlations: (group number 1 – Default model)

	Estimate
AD_INFRASERV2	.052
AD_SISTERESER2	.126
AD_ADMLOCAP2	.090
AD_NIVTAOPER2	.060
CP_CALISRES3	.344
CP_CLIENSATS3	.342
RE_DIVESSAT4	.000
RE_CALIRELA4	.341
CP_CALISHOT3	.104
RE_REFINAN4	.034
CP_PRODUCT3	.000
RE_BIENEMP4	.219

Model Fit Summary
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	30	124.163	75	.000	1.656
Saturated model	105	.000	0		
Independence model	14	291.561	91	.000	3.204

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.092	.858	.802	.613
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.165	.706	.661	.612

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.878	.783	.873	.903	.855
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony- Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.824	.673	.622
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	49.163	22.419	83.803
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	200.561	152.716	256.020

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.395	.552	.252	.942
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.276	2.253	1.716	2.877

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.086	.058	.112	.020
Independence model	.157	.137	.178	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	184.163	196.326	259.158	289.158
Saturated model	210.000	252.568	472.480	577.480
Independence model	319.561	325.237	354.558	368.558

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.069	1.769	2.458	2.206
Saturated model	2.360	2.360	2.360	2.838
Independence model	3.591	3.053	4.214	3.654

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	69	77
Independence model	35	39

.