

Resumen

Este trabajo analiza los factores determinantes de la posición competitiva de la empresa turística española, a partir de una investigación empírica primaria con datos de 1.019 firmas a caballo de los años 2009 y 2010. La mayor capacidad explicativa se encuentra en la dotación de competencias distintivas en intangibles. Aquellas empresas que siguen estrategias volcadas con la innovación también obtienen una mejor posición para competir en el mercado. En cuanto al efecto de las variables externas, la competitividad de la empresa turística española se ve influida positivamente por las oportunidades que ofrecen las imperfecciones de sus mercados y por la localización dentro de un destino turístico con una potente dotación de activos compartidos, pero no por el atractivo del entorno regional, trasluciendo la escasa envergadura de las ventajas comparativas y un marco institucional poco munificente.

Palabras clave: competitividad, estrategia, estructura de mercado, empresas y destinos turísticos

Abstract

This work analyzes the determinant factors of the competitive position of the tourist Spanish firm, from an empirical primary investigation with information of 1.019 enterprises collected along years 2009 and 2010. The major explanatory capacity is in the endowment of distinctive competences in intangible. Those companies that follow strategies overturned with the innovation also obtain a better position to compete on the market. As for the effect of the external variables, the competitiveness of the tourist Spanish company is seen influenced positively by the opportunities that offer the markets imperfections, and for the location inside a tourist destination with a powerful endowment of shared assets, but not for the attraction of the regional environment, which indicates the scanty importance of the comparative advantages and an institutional framework few munificent.

Key words: competitiveness, strategy, structure of market, companies and tourist destinations.

JEL classification: D21, L10, L22, L83.

LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TURÍSTICA ESPAÑOLA: EFECTOS EMPRESA, ENTORNO Y DESTINO

César CAMISÓN ZORNOZA

Beatriz FORÉS JULIÁN

Universidad Jaume I

I. INTRODUCCIÓN (*)

La importancia de las necesidades de consumo de servicios turísticos diversos a satisfacer en las economías modernas ha provocado el nacimiento de un sector económico gigantesco. La profesionalización de la dirección de empresas turísticas constituye una clave de este crecimiento. Las empresas turísticas actuales han sumado al enfoque turístico tradicional las nuevas técnicas de dirección y organización de empresas. Una muestra del desarrollo alcanzado por la profesionalización y el enfoque empresarial en turismo lo constituyen los contratos de gestión, que han permitido el crecimiento de cadenas turísticas de enorme dimensión, cuya complejidad de gobierno y uso de los modernos enfoques y métodos de dirección nada tienen que envidiar a las grandes corporaciones industriales o de servicios.

El interés por el estudio de la competitividad de la empresa turística nace, junto a la constancia de su importante presencia en la economía contemporánea y sus problemas de administración, por ser el turismo una actividad fundamental en numerosos territorios, de la cual depende el bienestar de la población. Puesto que este potencial de creación de riqueza se asienta en un cumplimiento eficaz por la empresa de sus funciones, que es indisociable

de su nivel competitivo, la competitividad empresarial se ha convertido en un tema básico para el progreso social y económico.

Este trabajo pretende aportar elementos para avanzar en la formulación de una teoría de la empresa turística capaz de desvelar las causas últimas de su competitividad, así como de extender la reflexión con un análisis empírico aplicado al caso español. Para ello, en primer lugar, se ha construido un modelo explicativo del éxito competitivo de las empresas turísticas que permita estimar los efectos relativos, sobre la variabilidad de su posición competitiva, del destino en el que la empresa se localiza, el entorno general de la región, el atractivo de la estructura de la industria, la similitud estratégica dentro de grupos en la actividad, y la heterogeneidad interna del *stock* de recursos y capacidades de la firma. La creciente convicción de que la competitividad está influida esencialmente por los aspectos «micro-organizativos» de la empresa ha concedido especial trascendencia al estudio de sus formas de organización interna y comportamiento estratégico. La metodología utilizada para la extracción y tratamiento de los datos ha consistido en modelos de regresión múltiple, fijándonos en los coeficientes beta estandarizados y en los coeficientes de correlación semi-parciales. El análisis del problema con estos indicadores es una innovación interesante, pues

permite controlar los efectos de la heterogeneidad individual no observable, descomponiendo la varianza observada según la importancia individual de los efectos, al tiempo que testar empíricamente hipótesis. La investigación empírica parte de una base de datos de 1.019 empresas turísticas españolas confeccionada a partir de un estudio primario a caballo de los años 2009 y 2010.

II. LAS FUENTES DE VENTAJAS SOBRE LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA TURÍSTICA (1)

El estudio de las fuentes de ventajas sobre la competencia y de las diferencias persistentes en los resultados entre empresas está en el núcleo de las cuestiones básicas de la economía industrial y de la dirección estratégica (Porter, 1991; Rumelt *et al.*, 1991). Sin embargo, las distintas teorías de la empresa capturan la heterogeneidad intra-país e intra-industria en distintos grados, defendiendo diferentes premisas sobre los orígenes de asimetrías competitivas, de ventajas sobre la competencia y de resultados extraordinarios persistentes.

Mayoritariamente, la literatura (Salas, 1993; Canals, 1991; Porter, 1991 y 1990; Whipp, Rosenfeld y Pettigrew, 1989; Rumelt, 1984) ha clasificado teóricamente los distintos efectos causantes de la heterogeneidad en tres: las ventajas-país basadas en las ventajas comparativas, las ventajas-industria derivadas del atractivo de la estructura del mercado, y las ventajas-empresa tras las que se encuentran distintas aproximaciones teóricas (siendo la principal el enfoque basado en los recursos y capacidades, EBRC). Esta clasificación tradicional ha sido amplia-

da por la literatura sobre grupos estratégicos, que introduce las ventajas-grupo o efecto similitud estratégica, definiendo este constructo como un nivel de homogeneidad intermedio, entre la industria y la empresa, que conjuga la heterogeneidad intra-industrial defendida por el EBRC con la homogeneidad interna preconizada por la economía industrial, aunque referida ahora solamente a las empresas situadas dentro de cada grupo estratégico.

El conocimiento empírico de la relación entre las fuentes de ventajas sobre la competencia, la heterogeneidad entre países, industrias y empresas, y la variabilidad del desempeño constituye un foco de estudio de primera fila. Existe una amplia literatura, tanto internacional (2) como nacional (3), que se ha enfocado a la investigación empírica del efecto relativo sobre el desempeño de las distintas clases de ventajas sobre la competencia. Los trabajos antes mencionados han aportado mayoritariamente (con ciertos resultados contradictorios) evidencia empírica del peso dominante del efecto empresa en la explicación de las diferencias de desempeño intra-industria. El estado de la cuestión reúne constancia empírica tanto de la existencia de mayores diferenciales de resultados entre empresas pertenecientes a una misma industria que entre empresas de industrias diferentes (Mauri y Michaels, 1998; Rumelt, 1991; Cool y Schendel, 1987) como de la asimetría de rentabilidad entre las empresas clasificadas en un mismo grupo estratégico, mayor incluso que entre grupos (McNamara, Deephouse y Luce, 2003; Cool y Schendel, 1987 y 1988).

Sin embargo, estos precedentes manifiestan distintos tipos de limitaciones. Los estudios empíri-

cos han limitado normalmente a dos los efectos considerados, efecto industria y efecto empresa, relegando el efecto país, que cuenta con pocos precedentes (p.e., Galán y Martín, 1998). Tampoco han sido frecuentes los estudios (p.e., González y Ventura, 2002) que han intentado introducir un nivel intermedio de análisis entre la industria y la empresa para analizar el efecto de la similitud estratégica entre empresas dentro de una industria, como determinante del desempeño, junto con los efectos industria y empresa. El propio efecto industria, aunque objeto de gran atención en la literatura previa, ha sido sólo parcialmente definido, restringiéndolo al efecto del atractivo del entorno competitivo de la industria, medido por el potencial de generación de rentas producido por las imperfecciones observables en la estructura del mercado de productos. En cambio, las dimensiones de complejidad, dinamismo y munificencia que caracterizan al grado de incertidumbre en la industria han sido relegadas, pese a que los enfoques contingentes las han puesto en primer plano. La causa de estas restricciones radica en el olvido de enfoques teóricos que predicen la importancia de estos otros efectos.

En concreto, el análisis de la competitividad en turismo debe considerar especialmente la influencia del marco territorial. El destino no debe ser considerado desde una perspectiva reduccionista meramente espacial, en sus vertientes uniformes y estáticas, ni reducido al encuadramiento espacial de los mercados, siendo más fructífera su interpretación como distrito en el sentido marsalliano del término (Auriolles, Fernández y Manzanera, 2008; Fernández y Manzanera y Auriolles, 2008). La naturaleza del producto turístico como un producto in-

tegrado, asentado en un territorio con cierta riqueza de recursos compartidos nacidos de las economías externas y la atmósfera social y relacional incrustada en el entorno, pone de relieve que el comportamiento de la empresa turística está sensiblemente influido por el efecto destino (Molina, Pereira y Claver, 2010).

Por consiguiente, la clasificación tradicional de las fuentes de ven-

tajas sobre la competencia, radicadas en el efecto-país, el efecto-industria y el efecto empresa, debe ampliarse con el efecto provocado por el atractivo del destino turístico en el que la empresa se localiza y el efecto similitud estratégica suscitado por el posicionamiento competitivo de la empresa dentro de la industria. La competitividad internacional de una empresa turística es, así, el efecto conjunto del atractivo del entorno general o país en

que se localice, las presiones ocasionadas por la estructura del mercado, las ventajas que conceda la ubicación en un cierto destino turístico y el acierto en configurar una estrategia y una cartera de recursos y capacidades estratégicamente valiosos. El gráfico 1 sintetiza este modelo general explicativo de la competitividad internacional de la empresa turística.

III. EL ENFOQUE MACROECONÓMICO DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: EL EFECTO PAÍS O ENTORNO GENERAL

La investigación turística ha optado tradicionalmente por una óptica macroeconómica, analizando los problemas y los hechos desde una perspectiva agregada, y adoptando un concepto de empresa inspirado en la teoría de la firma neoclásica. Este enfoque teórico insiste en una distribución homogénea de los orígenes de las ventajas competitivas entre las empresas de una nación. Por ello, ha puesto énfasis en el momento de explicar las *ventajas-país* en las diferentes dotaciones de recursos y el atractivo del entorno general que comparten todas las empresas de una nación.

Desde la perspectiva del «efecto país», se define la competitividad como aquella capacidad que posee un espacio para competir eficazmente en los mercados internacionales. Ésta es una visión que se ampara, en una primera instancia, en las ventajas de la especialización que ya enunciase Adam Smith, pero desde el planteamiento *ricardiano* de la teoría del comercio internacional, haciendo, pues, descansar los fundamentos de la competitividad internacional del turismo en la teoría de las ventajas comparativas (Rit-

GRÁFICO 1
MODELO GENERAL EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA



chie y Crouch, 1993). Con este planteamiento, la explicación sobre la competitividad en los mercados turísticos internacionales se limita a analizar las ventajas en costes derivadas de los recursos productivos existentes bajo el control del sector turístico en cada lugar y la dotación de factores del espacio en el que se localizan: clima, atractivos paisajísticos, históricos o culturales, infraestructuras, etc. De manera que la ventaja comparativa tiene como corolario la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser, finalmente, aquellas en las que un país se muestra comparativamente más eficiente.

La investigación turística desde la economía ha sido rica en trabajos que han adoptado este modelo teórico (p.e., Ramón, 1997). La investigación turística centrada en la competitividad-país cuenta igualmente en nuestro país con un buen número de trabajos aplicados. Entre ellos, podemos destacar los sucesivos planes estratégicos elaborados en diferentes ámbitos, tales como el *Libro Blanco del Turismo de la Comunidad Valenciana*; el *Plan de Marketing del Turismo Español*, de 1990; el *Plan Marco para la Competitividad del Turismo Español-FUTURE*, de 1992, y el *Plan DIA. Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía* (Marchena (ed.), 1993).

La principal limitación de este enfoque es de naturaleza estática: la concentración de la teoría del comercio internacional en los factores productivos básicos le cierra la puerta al futuro, pues el hecho de que estos factores surjan de modo espontáneo, o estén disponibles de forma natural, induce a creer que no existen procesos de mejora o de aprendizaje de la dotación inicial de recursos. Establecer estrategias de crecimiento

sustentadas en factores de dotación natural condena a la desaparición de esas ventajas comparativas cuando otros espacios inicien su andadura apoyándose en idéntica articulación de los elementos proporcionados por la simple ubicación física de su propuesta turística. Por tanto, la salvaguarda de las ventajas comparativas basada exclusivamente en la dotación de recursos naturales es endeble. Por otra parte, el análisis económico exclusivo basado en precios y costes relativos olvida que, en situaciones de mercado abierto y globalización de la economía, la competitividad de la empresa turística descansará especialmente en su capacidad de diferenciación.

IV. EL ENFOQUE ESTRUCTURAL DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: EL EFECTO INDUSTRIA

La economía industrial sitúa la unidad de análisis en el marco de una industria. La tesis básica desde esta perspectiva estructural es que las fuentes de ventajas competitivas se distribuyen homogéneamente en el interior de cada actividad, concentrándose en ciertas imperfecciones del mercado. El referente de la teoría capaz de modelizar el impacto del «efecto industria» se condensa en el paradigma estructura-conducta-resultados (E-C-R), que trata de los vínculos existentes entre las condiciones primordiales del mercado (costes, demanda y tecnología), la estructura de los mercados, la conducta de las empresas y los resultados económicos. Este paradigma suministra una hipótesis básica: la competitividad de las empresas de cierta industria, medida por sus resultados económicos, viene dada por las características estructurales de sus mercados. La nueva organización industrial

empírica (Bresnahan, 1989), construida a caballo de los años setenta y ochenta del siglo XX, con desarrollos de la teoría de juegos y de la economía de la información, ha flexibilizado el determinismo inicial E-C-R admitiendo la bidireccionalidad de los enlaces entre las tres variables de la cadena. En todo caso, el análisis estructural de la competitividad sigue concentrando su atención en los mercados de productos finales, cuya estructura sería el factor determinante del éxito empresarial.

El turismo es un conglomerado de actividades muy amplio y heterogéneo como para poder tratarlo como un todo, pues, por ejemplo, no existen muchos factores comunes entre actividades como la hotelería, la restauración, las agencias de viajes, la oferta de ocio, etc. Esa consideración conduce a la necesidad de interpretar la verdadera competencia en el seno del turismo a partir de su taxonomía en negocios que compiten por los mismos clientes y canales de comercialización/distribución, o por las mismas fuentes de ventaja competitiva. Ya no cabe hablar pues de competitividad turística de una nación, sino de la competitividad de cierta industria turística nacional, pudiéndose producir asimetrías importantes en la posición competitiva internacional de las empresas de un país según el negocio de que se hable.

Por consiguiente, la investigación turística debe también enfocarse hacia el estudio del *efecto-industria*, o sea, el peso que sobre la competitividad de las empresas de cierta actividad implica las imperfecciones del mercado en ella identificables. Las aportaciones de Porter (1980 y 1985) son fundamentales para el estudio de la estructura competitiva del negocio y la identificación de las imperfecciones del mercado que explotar.

La mayor aportación de Porter ha sido sistematizar *las fuerzas competitivas de una industria* de las que depende la competencia en su seno, el comportamiento estratégico y, en último extremo, los resultados de las empresas en ella instaladas. Su modelo de las cinco fuerzas competitivas define el marco dentro del cual las empresas de cada industria persiguen obtener ventajas competitivas, desvelando las contingencias estructurales sobre las opciones competitivas de la empresa.

Enfocar a la construcción de una teoría de la empresa turística desde la economía industrial tiene su principal limitación en adoptar como unidad de análisis la industria, ignorando un amplio conjunto de variables estrictamente internas de la empresa turística que definen su especificidad dentro de la industria y del país. Esta aproximación teórica olvida que son las empresas las que compiten, no sus productos, y que cada empresa se caracteriza tanto por su cartera de productos como por el *stock* de recursos y capacidades que maneja. Por tanto, parece que puede ser fructífera una línea de análisis de la competitividad de la empresa turística que parta, precisamente, de que cada empresa es diferente como efecto de una larga trayectoria de decisiones y circunstancias pasadas.

V. EL ENFOQUE CONFIGURATIVO DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: EL EFECTO SIMILITUD ESTRATÉGICA

Aunque en su primera etapa como heredero de la tradición de la economía industrial el foco de análisis competitivo para Porter es la industria, pronto observó la heterogeneidad interna de cada sector y la necesidad de un estudio

más desagregado, desglosando la industria en grupos estratégicos con posicionamientos competitivos diferenciados. En su *Teoría de la ventaja competitiva*, Porter explica la posición competitiva relativa y el éxito competitivo de la empresa no sólo por el efecto industria ya reseñado, sino también por un segundo factor, el *efecto posicionamiento*, que reconoce la especificidad de cada empresa, de la posición relativa que la empresa se ha labrado en su mercado. Por tanto, Porter admite que las empresas tienen considerable libertad para configurar la cadena de valor con la cual compiten, e incluso que, a través de las acciones desarrolladas para crear ventajas competitivas, pueden alterar la estructura de la industria. Se aleja así de la interpretación unilateral del paradigma E-C-R. El papel de la estrategia lo define, precisamente, como generar y mantener un posicionamiento competitivo diferenciado que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores. La ventaja competitiva la define por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores, y resulta del valor que la empresa es capaz de crear para los compradores, sea en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional.

Entre las diversas tipologías ofrecidas por la literatura para clarificar los grupos con posicionamientos competitivos distintos dentro de la industria, hemos seleccionado la de Miles y Snow (1978). Esta tipología tiene como principal virtud la de caracterizar a la organización como un sistema complejo e integrado en interacción dinámica con su entorno (McDaniel y Kolari, 1987: 20), cen-

trándose de forma especial en su orientación estratégica. Por tanto, no sufre los problemas de consideración parcial de la realidad empresarial de la mayoría de las tipologías que se concentran en un único elemento de la estrategia o la estructura, buscando en cambio considerar globalmente el proceso de adaptación de la organización con el entorno. Para ello, considera tres problemas básicos: el problema empresarial, relativo a la definición del ámbito producto-mercado de la empresa; el problema tecnológico, relativo a la elección de las tecnologías para la producción y la distribución, y el problema administrativo, referido a la racionalización de la estructura y los procesos, y a la implantación de sistemas que permitan la evolución de la organización (innovación). A partir de las decisiones adoptadas en cada una de las tres dimensiones que caracterizan el ciclo adaptativo, Miles y Snow (1978: 29) postularon que las empresas que compiten en un cierto mercado muestran distintos patrones de adaptación empresarial o modelos de comportamiento representativos de cuatro perfiles o tipos organizativos: *prospectivo o explorador, defensor, analizador y reactivo*.

VI. EL ENFOQUE TERRITORIAL DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: EL EFECTO DESTINO

El análisis competitivo en el ámbito de la industria deja igualmente de lado la necesidad de un nivel de estudio intermedio entre el país o región y la industria específica a la que pertenece una empresa, con el fin de averiguar el origen de la ventaja competitiva en sistemas estratégicos específicos que se organizan en ámbitos geográficos estructurados

homogéneamente en el entorno próximo o local en el que opera la empresa, y que conforman un distrito o *cluster*. El estudio de la competitividad internacional de las empresas en cierta industria no se contempla entonces como una competencia entre naciones o regiones, ni entre industrias nacionales o regionales, sino entre *clusters* especializados en segmentos estratégicos dados (Becattini, 1979; Brusco, 1982; Camisón, 2004; Porter, 1990).

Esta perspectiva fijada en el agrupamiento de sectores evidencia, al menos, dos elementos importantes en lo que se refiere al estudio de la competitividad de la empresa turística. En primer lugar, los beneficios o ventajas de las interconexiones entre diferentes sectores productivos localizados en un área geográfica determinada recalcan la importancia competitiva del territorio (*efecto territorio*). El ámbito geográfico desde el cual se adoptan las decisiones estratégicas de la empresa, y las condiciones socioeconómicas de este entorno, adquieren un relieve trascendental para explicar la competitividad de la empresa turística. Por consiguiente, el análisis de la competitividad en turismo debe considerar especialmente la influencia del destino turístico al que la empresa pertenece, por ser el espacio que circunscribe su actividad, y potencial origen de ventajas que potencian globalmente a todas las empresas que integran el agrupamiento dentro de su circunscripción.

La inextricable ligazón de la competitividad de las empresas turísticas con la competitividad colectiva del destino turístico en que se localizan tiene una de sus explicaciones en la naturaleza del producto turístico como producto integrado (Go, 1992; Middleton, 1994; Smith, 1994; Vogt y

Fesenmaier, 1995). El producto turístico es un conglomerado, una amalgama, una constelación de elementos, tangibles unos e intangibles otros. Desde esta faceta, la competitividad de las empresas localizadas en un destino vendría dada por el nivel en que el producto turístico integrado ofertado por todas las empresas del destino incorpore los atributos que los consumidores-turistas valoran más en su decisión de compra. Aquí, pues, el consumidor-turista percibe cada producto integrado de un destino como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus expectativas (p.e., Loukissas y Triantafyllopoulos, 1997).

Una segunda evolución de la investigación incide en la destacada relevancia del aspecto espacial en la conceptualización del destino turístico, toda vez que cualquier producto turístico se fundamenta precisamente en un lugar geográfico, en el cual se ofrece y es consumido. La suma de clima, recursos naturales y culturales, infraestructuras generales y servicios turísticos define la composición del producto turístico en un destino, en el que toma un protagonismo vital el territorio. Aunque el producto turístico integrado y el destino turístico son entidades separadas, existe una relación intrínseca entre la calidad territorial del destino y la función de comercialización turística. La competitividad de los productos turísticos depende en gran medida de la imagen, la organización, la calidad y la sostenibilidad del destino geográfico en general (Vera (coord.), 1997: 185). La oferta de un destino turístico se configura como el *mix* de productos que actúan en un perímetro geográfico determinado, donde ejercen su primordial acción facto-

res comunes a otros lugares, pero de cuyo particular aprovechamiento surge una imagen diferenciada, y que inducen al turista a identificar al producto turístico global con el destino turístico donde éste se desenvuelve, por aglutinar este último todos los elementos que influyen en la experiencia turística. La explotación mercantil de esos recursos turísticos —la producción turística— se realiza en el territorio a partir de diferentes configuraciones posibles en función de los espacios (litoral, rural, natural, urbano), convirtiéndose dicho territorio y el medio ambiente en un producto susceptible por sí mismo de generar atracción sobre una demanda de consumo turístico. En esta atmósfera, la dotación de capital humano depende sobremanera de la oferta de organizaciones formativas en el contexto territorial de la empresa. En este sentido, adquiere pleno sentido la tesis de que «la salud del territorio es uno de los factores claves de la competitividad turística» (Vera (coord.), 1997: 180). La proximidad física de las empresas, en contra de visiones negativas, aportaría ventajas de contexto que fomentan la competitividad de las empresas en él instaladas y, por tanto, del destino en su conjunto.

Una aproximación teórica más reciente a la competitividad de las concentraciones productivas en un cierto territorio, igualmente inspirada en el enfoque económico estructural, trata de explicarla a partir de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno. En este enfoque sobresale la aportación investigadora de Porter (1990) plasmada en su teoría de la *ventaja competitiva de las naciones*. En su visión, la competitividad sectorial no se ciñe al atractivo de una industria, sino que depende de cómo se organizan las relaciones inter-industriales

en sistemas estratégicos específicos y cómo se localizan en ámbitos geográficos dados. Porter (1990) denomina *cluster* al conjunto complejo de estos elementos, y lo define como la agrupación natural de empresas pertenecientes a distintos sectores en un determinado espacio geográfico homogéneo, con una serie de empresas o sectores de apoyo que están relacionados con su actividad. Desde el análisis económico, la concentración de empresas en ámbitos territoriales delimitados adquiere un significado mucho más profundo que el derivado de la convivencia espacial, hasta el punto de constituir el elemento molar de un modelo industrial con ventajas competitivas generadas por la explotación de ciertas ventajas de naturaleza económica denominadas genéricamente *economías externas*, y que presentan tres formas principales (Zeitlin, 1992): economías de especialización, economías de información y economías de disponibilidad de mano de obra. Este elemento territorial, como integrador de las externalidades a la producción, se constituye en componente central del conocido concepto marshalliano del distrito industrial. Junto a estas externalidades, Marshall encontró otras ventajas fruto de la experiencia acumulada en el territorio, la denominada «atmósfera industrial», que puede considerarse como elemento reproductor de estas economías externas.

El análisis económico del distrito industrial ha sido ampliado con nuevos matices, alusivos al peculiar sistema social que florece dentro de los límites geográficos que lo circundan. El análisis sociológico de los distritos industriales —Grandori, ed., (1999); Lazerson, (1995)— recalca el hecho de que las empresas encuentran una serie de ventajas por el hecho de estar localizadas en un entorno determinado con ciertos pa-

trones de organización social. Beccattini (1990: 62) define el distrito industrial como «una entidad socio-territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada». Surge así una atmósfera social integrada por una comunidad de personas (Harrison, 1991) con un fuerte sentimiento de arraigo (Granovetter, 1985) y características culturales comunes, con una alta movilidad social vertical, una infraestructura de apoyo a la formación y a la I+D y la difusión informal de las innovaciones y el conocimiento que se ve fomentada por la proximidad física. De la comunidad de personas nace una atmósfera de cooperación, de confianza y de sanción social, en la cual la acción económica está regulada por normas tanto explícitas como implícitas (Dei Ottati, 1994; Lazerson y Lorenzoni, 1999). Los mecanismos sociales que gobiernan espontáneamente las relaciones dentro del distrito permiten así limitar la amenaza de oportunismo de las partes (Foss y Koch, 1996; Dei Ottati, 1994), generando bajos costes de transacción. En este contexto, la cooperación tiene un papel fundamental dado que, al reforzar la red de acuerdos establecidos, mayores son los beneficios sobre la colectividad. Por consiguiente, el resultado final más valioso del sentimiento de arraigo o de pertenencia que caracteriza a la comunidad de personas en un distrito industrial es la combinación armoniosa de cooperación y competencia (Harrison, 1991).

La exigencia del cumplimiento íntegro de condiciones aisladas en el modelo canónico de distrito industrial seguramente excluiría del modelo a buena parte de otros sistemas productivos locales, entre

ellos a los destinos turísticos. Sin embargo, un concepto de distrito industrial menos estricto puede seguir siendo útil como modelo explicativo de las razones y la dinámica de funcionamiento de los destinos turísticos experimentados. Así lo sugirieron Molteni y Sainaghi (1997) cuando acuñaron por primera vez el concepto de *distrito turístico*. En Porter (1990: 320) se encuentran ya referencias al sector turístico en el contexto analítico que realiza el autor para las empresas del sector servicios. Aunque lo más manifiesto de la aplicabilidad de su metodología al sector turístico se recoge en *Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, diagnóstico realizado en 1992 por Porter, a través de la empresa Monitor Company, para el conjunto del sector turístico catalán, donde se efectúa un ambicioso análisis *cluster* de los productos turísticos de esta comunidad autónoma. Otras investigaciones (Molina, Pereira y Claver, 2010; Aurioles, Fernández y Manzanera, 2008; Fernández, Manzanera y Aurioles, 2008; Nordin, 2003; Camisón, 1996) han reiterado la utilidad metodológica del estudio de los *clusters* como ámbito de estudio competitivo del cual extraer peculiaridades que diferencien el enfoque y la especialización turística de un destino.

La vinculación de la competitividad a la densidad del entramado turístico en un cierto territorio pone de relieve en qué medida la capacidad de una empresa, que compite en el mercado final, se encuentra condicionada por los *activos compartidos* a su disposición en el destino. La perspectiva estratégica de los distritos industriales insiste en las competencias compartidas en forma de activos de conocimiento y de información depositados en un entorno territorial próximo a la empresa, los

flujos de conocimientos, información y experiencias que circulan dentro del distrito con un cierto grado de libertad, o la cultura industrial sólidamente asentada en el territorio. Las competencias compartidas son combinaciones de conocimientos y de habilidades que no son propiedad legal de ninguna empresa, al estar embebidas en los procesos, redes e instituciones existentes en el seno del distrito industrial. El distrito industrial puede entenderse entonces como un espacio externo de recursos y capacidades a los que tienen acceso las empresas miembros (Camisón, 2000: 25), o como un contexto de oportunidades y restricciones, generador de capacidades de orden superior (Foss y Eriksen, 1995). La importancia de las competencias, compartidas como fuente de ventajas sobre los competidores que no pueden acceder a ellas, deriva precisamente de su carácter intangible y tácito. Las dificultades adicionales para la apropiación o imitación de los competidores externos al distrito no hacen sino realzar más aún su valor como fuente de la posición competitiva relativa del destino turístico frente a otros competidores. Hemos acuñado el concepto de «efecto destino o territorio» para describir esta influencia.

Sin óbice a reconocer la importancia del atractivo del destino turístico para que las empresas acrecienten la fortaleza de su posicionamiento competitivo internacional, y para explicar por qué ciertos países tienen empresas turísticas competitivas internacionalmente en ciertos segmentos estratégicos, el enfoque territorial de la competitividad internacional tiene limitaciones reseñables, dos fundamentalmente: su análisis somero de las condiciones iniciales internas a la empresa, y su revisión superficial del

papel de las decisiones estratégicas, la organización y las competencias distintivas de cada empresa. Todo ello lo hace claramente insuficiente a la hora de explicar por qué ciertas empresas tienen más éxito que otras cuando compiten internacionalmente, perteneciendo a un mismo destino turístico.

VII. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: EL EFECTO COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Los efectos entorno general o país, industria, similitud estratégica y destino turístico no agotan el abanico de factores causales de la competitividad, puesto que quedarían pendientes aún de explicar las razones por las cuales ciertas empresas son capaces de alcanzar un posicionamiento competitivo ventajoso frente a rivales ubicados en el mismo entorno (y por tanto con la misma dotación de ventajas comparativas), en la misma industria (y por consiguiente con iguales oportunidades para explotar las imperfecciones de los mercados), en el mismo destino (y consecuentemente con un acceso homogéneo a los recursos compartidos en el distrito) y con la misma estrategia que otros competidores en igual mercado. Profundizar en tales causas exige identificar otros factores discriminantes clave de la competitividad, que están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas competidoras dentro de una actividad, y que son el origen del denominado «efecto empresa». Este enfoque a la competitividad pone de relieve que la responsabilidad decisiva de la competitividad de la empresa turística descansa sobre ella misma. Consecuentemente, la in-

vestigación de la competitividad empresarial debe centrarse en el análisis profundo de las empresas en sí, y sólo complementariamente como elemento de los mercados o habitantes de cierto entorno.

La fuente teórica de mayor extensión actualmente para desvelar los mecanismos subyacentes al «efecto empresa» es el enfoque basado en recursos y capacidades (EBRC) (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Este enfoque predice la existencia de notables y persistentes diferencias de éxito competitivo intra-industria, provocadas por factores específicos de cada organización, mayores incluso que las divergencias inter-industriales (Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991). El EBRC coloca aún más intensamente a la empresa en el centro del juego competitivo, al sostener el papel vital de los factores específicos de la empresa en la generación de ventajas competitivas, especialmente activos intangibles ajenos en gran medida a transacciones en el mercado. Desde el EBRC, el análisis de los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa se desplaza desde el aprovechamiento de los fallos del mercado, conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre empresas y a la posesión de una «cartera» de competencias valiosas, principalmente de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que determinan la forma de diferenciación de cada empresa. La experiencia del EBRC aplicada al estudio del sector turístico, como fundamentación teórica, se encuentra en Camisón (1996: 236-239).

No obstante, la acumulación de activos intangibles en calidad se enfrenta a considerables dificultades, nacidas de ciertos de sus rasgos: el aumento de la incertidumbre derivado de su prolonga-

do período de acumulación, que implica realizar inversiones irrecuperables y deseconomías de tiempo, y su naturaleza de bien público, que puede provocar ciertas externalidades y problemas de apropiabilidad debido a conductas oportunistas. Profundizar un nivel más en la cadena de causalidad explicativa de la competitividad empresarial exige, pues, investigar cómo las decisiones directivas y las condiciones iniciales permiten a ciertas empresas acumular algunos de los valiosos activos intangibles. El seguimiento de la capacidad competitiva, o sea, el estudio de la interacción competitiva entre los productos de la empresa y los recursos y capacidades que cada una es capaz de movilizar, adquiere una connotación estática. En cambio, la exploración de las razones que explican las dotaciones de recursos, los modelos de organización del trabajo y de vínculos inter-empresariales, y el desarrollo de estructuras organizativas más integradoras, requiere de una dimensión dinámica. Con ello se entra de lleno en la perspectiva longitudinal del problema estratégico. Se trata, pues, de escrutar el proceso de acumulación de recursos y capacidades y los factores organizativos e institucionales que intervienen en él; entre ellos, las decisiones directivas sobre el diseño organizativo, la estructura de propiedad, el aprendizaje y la difusión de conocimiento, y un marco institucional singularmente adecuado para acumular determinados recursos y capacidades.

VIII. EL MODELO TEÓRICO DE SÍNTESIS EXPLICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TURÍSTICA

La rica y variada disponibilidad de líneas de investigación sobre

las empresas y los destinos turísticos, proporcionadas por los diversos enfoques existentes en la construcción de la teoría, ponen de relieve el interés de crear un modelo integrador de las diversas propuestas de análisis de la competitividad en los dos niveles mencionados (Camisón, 1997: 114). Este propósito aparece como deseable, dada la convicción de que son enfoques complementarios y mutuamente necesarios para conseguir una visión global del problema de la competitividad de la empresa turística y de sus factores determinantes.

El modelo de síntesis resalta la prioridad de proporcionar respuestas útiles a dos grandes impulsos: el «efecto empresa», como factor sintético de las habilidades y destrezas de la organización al enfrentarse al mercado y de su posicionamiento estratégico en el mismo, y el «efecto entorno» en cuanto al contexto en el que la empresa desarrolla su actividad, busca oportunidades y despliega el poder creador de rentas de sus competencias distintivas. Un análisis completo requiere el estudio de estos dos «efectos» para situar correctamente las bases del éxito competitivo internacional de una empresa turística. Sin embargo, estos dos efectos son agregados de otros efectos más específicos.

Por un lado, el modelo pone de relieve que el efecto empresa es fruto tanto de los recursos y capacidades individuales poseídos por cada empresa turística, soporte de sus ventajas competitivas sostenibles, y que explican la intensidad de su «efecto competencias distintivas», como de su posicionamiento dentro del negocio, plasmado en el «efecto similitud estratégica». El efecto del entorno es consecuencia tanto del atractivo del entorno general en que se localiza, productor de ven-

tajas comparativas, como del atractivo de la estructura del mercado de productos finales en que se ubica, que determinan la magnitud de las imperfecciones de mercado explotables para engendrar ventajas competitivas. Además, la intensa integración de las empresas turísticas dentro de la colectividad de organizaciones que forma cierto destino turístico, a cuyo producto turístico integrado contribuyen produciendo su propio producto específico, obliga a considerar y evaluar igualmente qué contribución a su competitividad deriva de los activos compartidos que existen en el territorio, cuya acumulación y explotación eficaz constituye la misión fundamental de la estrategia colectiva del destino.

IX. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1. Base de datos

La investigación empírica parte de una base de datos de empresas turísticas españolas perfeccionada a partir de un estudio primario. La obtención de datos se realiza mediante la técnica del cuestionario. La utilización de esta técnica ha sido habitual en el desarrollo de estudios de competitividad (Camisón, 1997, 2001). El trabajo de campo se desarrolló a través de entrevistas personales concertadas telefónicamente con antelación, porque sus ventajas son especialmente significativas en un estudio de las características y complejidad del que presentamos: su mayor tasa de respuesta, su flexibilidad, el conocimiento de la identidad del informante, el control sobre la distribución de la muestra y la posibilidad de capturar una información de más calidad gracias al asesoramiento del entrevistador. Se consideró que el

propietario de la empresa, el director general o el consejero delegado de la compañía eran las personas idóneas para responder al cuestionario. A fin de corregir los reconocidos problemas que sufre la encuesta como método de obtención de datos, y buscando elevar la tasa de respuesta y la calidad de la información, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para la investigación mediante encuestas, que suponen una versión modificada del «método de diseño total» de Dillman (1978). El trabajo de campo se realizó entre diciembre de 2009 y marzo de 2010.

La muestra final integra pues 1.019 empresas, y sobre el universo sectorial supone un margen de error estadístico del $\pm 3,1$ por 100 (intervalo de confianza del 95,5 por 100). La muestra ha quedado con la siguiente distribución: un 62,71 por 100 de microempresas, un 25,22 por 100 de empresas pequeñas, un 9,62 por 100 de empresas medianas y un 2,45 por 100 de empresas grandes. Por naturaleza de la actividad turística realizada, un 30,03 por 100 son empresas de alojamiento, un 37,88 por 100 compañías de restauración, casi un 11 por 100 firmas de intermediación (agencias de viaje, tour-operadores, etc.), un 3,93 por 100 organizaciones de transporte y un 17,17 por 100 integran la denominada, oferta complementaria.

Se ha chequeado la posible existencia de sesgos por las no respuestas con el *time trend extrapolation test* sugerido por Armstrong y Overton (1977), basado en la comparación de los primeros y últimos respondientes a la encuesta. Este test supone que los últimos contestantes (aquellos encuestados que sólo respondieron tras el envío de un segundo cuestionario y una llamada telefónica de segui-

miento) reflejan bien a los no contestantes, pues ellos mismos lo hubiesen sido si no hubieran cumplimentado el segundo cuestionario. Los resultados de los *t-tests* enseñan que no se aprecian diferencias significativas en ninguna variable explicativa o dependiente.

2. Medición de las variables

Para capturar el efecto de la similitud estratégica de la empresa, se han introducido tres variables dicotómicas que capturan el carácter defensor, explorador o analista de su estrategia organizativa, siendo la variable de referencia la que refleja la inexistencia de una estrategia claramente definida en la organización. La caracterización de estos arquetipos estratégicos, que responden a la tipología estratégica de Miles y Snow, se ha realizado por el método del párrafo, según proponen Snow y Hrebiniak (1980). Consiste en presentar a los encuestados un cuestionario que incluye párrafos que reproducen sintéticamente la descripción de los distintos tipos ideales recogidos en la tipología seleccionada, y solicitarles que marquen aquella alternativa que caracteriza mejor a su propia organización.

La medición del resto de variables se ha realizado a través de escalas multi-ítem tipo Likert, con siete puntos de diferencial semántico. En las variables relativas al entorno, la medida refleja la percepción de los directivos sobre el grado de intensidad en el entorno del hecho descrito (1 = «muy bajo», 2 = «bajo», 3 = «ligeramente bajo», 4 = «medio», 5 = «ligeramente alto», 6 = «alto», 7 = «muy alto»). En los casos de la posición competitiva y del *stock* de activos compartidos en el destino turístico en el que opera la empresa, las medidas reflejan la

fortaleza comparada con los competidores de la industria y con destinos competidores respectivamente (1 = «mucho peor», 2 = «peor», 3 = «ligeramente peor», 4 = «en la media», 5 = «ligeramente mejor», 6 = «mejor», 7 = «mucho mejor»). Para conocer los destinos turísticos existentes en España en los que cabría clasificar a las empresas de la muestra, se ha tomado el listado de distritos turísticos revelados en nuestro país por Fernández, Manzanera y Auriolés (2008) y Auriolés, Fernández y Manzanera (2008).

Este tipo de escalas multi-ítem tiene la ventaja de reducir el error de medida, debido a que la utilización de múltiples indicadores hace disminuir la incertidumbre y los errores de medición asociados a una única respuesta (Hair *et al.*, 1998). Con el fin de evitar el «efecto robot» en las respuestas, se optó por un proceso de control consistente en la formulación de ciertos ítems de forma inversa. Las variables posición competitiva de la empresa, entorno general, entorno competitivo y distrito turístico se han introducido en el modelo como la media aritmética de los ítems que componen su respectivas escalas de medición. No obstante, la variable competencias distintivas se ha medido considerando la suma de los ítems que la conforman (de ahí que en el cuadro n.º 2 su media sea de 96,36 mientras que el resto de variables mantienen el rango de variación 1-7). Ambos procedimientos tienen una larga trayectoria en la investigación estratégica, gozando de ventajas sobre otros (como las puntuaciones factoriales tras resumir la información mediante un análisis factorial exploratorio de los ítems de cada escala) por mantener la definición exhaustiva del dominio de los constructos. El cuadro n.º 1 resume las características de estos instrumentos de medición de las variables.

CUADRO N.º 1

MEDIDAS DE LAS VARIABLES DEL MODELO

Variable	Nº items	Alfa de Cronbach	Principales atributos	Fuente
Posición competitiva de la empresa (POSCOMP).....	3	0,83	Fortaleza competitiva global en relación con la competencia española e internacional	Adaptado de Camisón (1997)
ENTORNO GENERAL DE LA REGIÓN.....	11	0,62	Dinamismo, munificencia y complejidad del entorno	Camisón (2001)
EFFECTO INDUSTRIA.....	4	0,5	Poder negociador de clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutivos y de nuevos competidores, rivalidad competitiva	Camisón (2001)
EFFECTO DESTINO TURÍSTICO.....	19	0,93	Relaciones multidimensionales entre empresas e industrias relacionadas, infraestructuras, actividades complementarias, servicios de apoyo, recursos naturales y políticas institucionales.	Camisón (2004)
EFFECTO COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	22	0,94	Capacidades en innovación y tecnología, <i>marketing</i> , directivas, recursos humanos y cultura organizativa	Camisón (2002)
EFFECTO SIMILITUD ESTRATÉGICA.....	ESTRATEGIA DEFENSORA ESTRATEGIA EXPLORADORA ESTRATEGIA ANALIZADORA		Clasificación del párrafo según Snow y Hrebiniak (1980)	Miles y Snow (1978)

CUADRO N.º 2

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y CORRELACIONES DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Variables	μ	σ^2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. POSCOMP.....	4,33	1,08	1								
2. EDAD.....	17,55	22,19	0,111**	1							
3. TAMAÑO.....	2,09	1,50	0,249**	0,281**	1						
4. EFECTO ENTORNO GENERAL.....	4,13	0,70	0,020	0,002	0,063	1					
5. EFECTO INDUSTRIA.....	4,31	0,97	0,241**	0,060	0,280**	0,194**	1				
6. EFECTO DESTINO TURÍSTICO.....	3,92	0,85	0,318**	0,06	0,246**	0,060	0,287**	1			
7. EFECTO COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	96,36	21,30	0,447**	0,031	0,365**	0,112**	0,314**	0,372**	1		
8. ESTRATEGIA DEFENSORA.....	0,33	0,47	-0,101**	-0,027	-0,095**	0,042	-0,108**	-0,115**	-0,130**	1	
9. ESTRATEGIA EXPLORADORA.....	0,07	0,26	0,160**	0,035	0,164**	-0,001	0,03	0,102**	0,182**	-0,198**	1
10. ESTRATEGIA ANALIZADORA.....	0,37	0,48	0,165**	0,055	0,181**	0,019	0,147**	0,117**	0,223**	-0,539**	-0,213**

Nota: (*) Significativa a un nivel de 0,05; (**) Significativa a un nivel de 0,01.

La utilización de escalas de auto-evaluación directiva permite la transferencia de juicio, conocimiento, y experiencia de individuos clave a escalas subjetivas multi-ítem. La auto-evaluación constituye un recurso bien asentado en la investigación estratégica actual. La au-

to-evaluación directiva cuenta con importantes precedentes en la medición de los recursos y capacidades de la empresa (Camisón, 2005 y 2004), y en las características estructurales del entorno en el que ésta se localiza (e.g. Camisón, 2004), dado que varios estudios

han demostrado su validez convergente con la medición objetiva (e.g. Camisón, 2005). Con el fin de reducir el potencial problema de la autocorrelación, en el cuestionario se han presentado las variables independientes después de las dependientes.

Aunque la mayoría de las escalas de medición multi-ítem utilizadas han sido ya validadas en anteriores investigaciones (Camisón, 2004, 2002 y 2001), en este trabajo se ha creído conveniente depurarlas a través de un análisis de fiabilidad para asegurar la consistencia interna de las mismas. Para ello, se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach. Todos los instrumentos de medida utilizados en esta investigación rebasan el umbral de 0,5 fijado por Hair *et al.* (1998). Además, se ha verificado la validez convergente de la variable dependiente con medidas objetivas tanto internas (validez concurrente) como externas a la empresa (validez predictiva). En concreto, se ha testado la validez concurrente verificando si la medida de la posición competitiva de la empresa sobre la base de las percepciones directivas es convergente con la medida objetiva del grado de ocupación media anual de la capacidad instalada. El coeficiente de correlación de Pearson entre ambas variables es positivo ($r = 0,207$) y estadísticamente significativo

($p < 0,001$). La validez predictiva ha sido comprobada mediante la correlación entre la medida de la posición competitiva y el desempeño organizativo. El desempeño ha sido medido mediante el indicador de rentabilidad económica procedente de las cuentas anuales del año 2008 compiladas en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Los resultados indican correlaciones positivas ($p < 0,05$) entre la posición competitiva y la rentabilidad económica ($r = 0,106$).

Además, como variables de control, se introducen el tamaño organizativo, medido por el logaritmo neperiano del número de empleados totales, y la edad de la empresa, considerando el número de años que ésta lleva en funcionamiento.

3. Técnica de análisis de datos

Este estudio utiliza el análisis de regresión lineal múltiple, técnica que permitirá estimar el peso del

efecto de las diferentes variables explicativas anteriormente comentadas sobre la posición competitiva de la empresa. La puesta a prueba empírica del modelo teórico se realiza tanto con los coeficientes de regresión estimados (estandarizados y no estandarizados), como con los coeficientes de correlación parcial y semiparcial. Este recurso metodológico nos permitirá introducir un mayor número de variables, medirlas directamente y testar relaciones causales, posibilidades todas ellas fuera del alcance del método de descomposición de componentes de la varianza. Los resultados estimados son estadísticamente robustos, habiéndose comprobado el cumplimiento de los supuestos básicos para la realización del análisis de regresión. El cuadro n.º 2 presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones de las variables de estudio.

X. RESULTADOS

En el cuadro n.º 3 se muestra el resultado de la regresión. La

CUADRO N.º 3

RESULTADOS DE LA REGRESIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES SOBRE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA TURÍSTICA (*)

	B	Error típico	Beta	t	Sig.
Constante	0,870	0,339		2,569	0,010
EDAD	0,004	0,002	0,082	2,138	0,033
TAMAÑO	-0,048	0,036	-0,054	-1,308	0,191
EFFECTO ENTORNO GENERAL	-0,038	0,059	-0,024	-0,638	0,524
EFFECTO INDUSTRIA	0,103	0,047	0,086	2,177	0,030
EFFECTO DESTINO TURÍSTICO	0,189	0,050	0,149	3,820	0,000
EFFECTO COMPETENCIAS DISTINTIVAS	0,021	0,002	0,389	8,985	0,000
ESTRATEGIA DEFENSORA	0,199	0,111	0,089	1,792	0,074
ESTRATEGIA EXPLORADORA	0,387	0,185	0,092	2,094	0,037
ESTRATEGIA ANALIZADORA	0,373	0,115	0,171	3,249	0,001
R	0,540				
R ²	0,292				
R ² ajustado	0,280				
Valor estadístico F	25,019				
Significatividad F	0,000				

Nota: (*) Los coeficientes beta eliminan los posibles problemas derivados del tratamiento de diferentes unidades de medida, reflejando el impacto relativo un cambio en una desviación estándar de cada variable independiente sobre la variable dependiente. Los coeficientes estandarizados de cada variable son ya comparables entre sí, indicando que el mayor peso relativo se encuentra en las competencias distintivas de la empresa.

bondad del ajuste del modelo de regresión se corrobora con el valor del coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado) y con la elevada significación del estadístico F. Las variables explicativas que conforman el modelo teórico logran explicar un 28 por 100 de la variabilidad de la posición competitiva de la empresa.

El análisis detenido de los coeficientes de regresión revela que la posición competitiva de la empresa se ve influida positivamente por el atractivo del entorno competitivo de su industria, pero no por el atractivo del entorno general de la región en la que se localiza. Los activos compartidos por las empresas localizadas en un distrito turístico ejercen igualmente un peso significativo. Centrándonos en los aspectos internos de la empresa, los resultados confirman la significación tanto del efecto similitud estratégica como del efecto empresa. Aquellas empresas que siguen estrategias organizativas más volcadas con la innovación (exploradora y analizadora) obtienen una mejor posición para competir en el mercado, en comparación con aquellas empresas que siguen estrategias defensoras o con aquellas que simplemente no

tienen definida su estrategia competitiva. No obstante, la mayor capacidad explicativa de la posición competitiva de la empresa se encuentra en su dotación de competencias distintivas.

En cuanto a las variables de control, el tamaño no afecta de forma significativa a la posición competitiva de la empresa ($p > 0,05$), pero la edad ejerce un efecto directo y positivo ($0,082$, $p > 0,05$). Nuestros resultados están en la línea de estudios previos que concluyen que aquellas empresas con una mayor antigüedad tienen una mayor experiencia (Rao y Drazin, 2002) y reputación (Zaheer y Bell, 2005) con la que mejorar sus rutinas, sistemas y estructuras, y por ende su potencial competitivo (Sorensen y Stuart, 2000).

Sin embargo, esta conclusión es aún provisional. Aunque no existe un problema de multicolinealidad, en nuestra investigación las variables independientes, como es usual, están correlacionadas en cierta medida, compartiendo algo de su poder predictivo. Los coeficientes de regresión contabilizan entonces la varianza compartida con otras variables independientes, y no permiten capturar la im-

portancia individual de los efectos. Para medir la contribución relativa de cada variable independiente, se ha de recurrir a los coeficientes de correlación semiparcial. Estos coeficientes permiten parcializar el porcentaje total de explicación de la variable dependiente, indicando qué cuota de la explicación total corresponde individualmente a cada una de las variables independientes. De ahí su utilidad como método de reparto de la varianza de la variable dependiente entre las variables independientes. Estadísticamente, el coeficiente de correlación semiparcial de una variable independiente (parcializando el efecto de otras variables independientes) se calcula como la raíz cuadrada del incremento del coeficiente de determinación que se produce al incluir dicha variable en la ecuación de regresión, en la que previamente se han incluido las otras variables independientes. La varianza única explicada por cada variable independiente se calcula como el cuadrado del coeficiente de correlación semiparcial. El resto de la varianza total explicada por el modelo será la varianza compartida explicada por combinaciones entre las variables independientes. De la lectura de estos índices (cuadro n.º 4) se des-

CUADRO N.º 4

**RESULTADOS DE LA REGRESIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES SOBRE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA TURÍSTICA:
COEFICIENTES DE CORRELACIÓN PARCIAL Y SEMIPARCIAL**

	Correlación de orden cero	Correlación parcial	Correlación semiparcial	Varianza única prevista
EDAD.....	,076	,091	,077	0,006
TAMAÑO.....	,174	-,056	-,047	0,002
ENTORNO GENERAL.....	,027	-,027	-,023	0,001
ENTORNO COMPETITIVO.....	,232	,093	,078	0,006
DISTRITO TURÍSTICO.....	,305	,161	,138	0,019
COMPETENCIAS DISTINTIVAS.....	,491	,359	,324	0,105
ESTRATEGIA DEFENSORA.....	-,126	,076	,065	0,004
ESTRATEGIA EXPLORADORA.....	,131	,089	,075	0,006
ESTRATEGIA ANALIZADORA.....	,229	,138	,117	0,014
Varianza total prevista por los factores.....				0,162
Varianza compartida total por combinaciones de factores.....				0,118

prende que el factor con una mayor importancia relativa sobre la posición competitiva de la empresa es el que captura su conjunto de competencias distintivas internas, resultando su poder explicativo hasta cuatro veces superior al del efecto similitud estratégica y al del efecto entorno. La segunda variable con un efecto más notable sobre la posición competitiva de la empresa es la riqueza de recursos compartidos en el destino turístico en que se localiza.

XI. CONCLUSIONES

1. En este trabajo, hemos analizado las diversas propuestas teóricas disponibles para explicar la competitividad de la empresa turística, inclinándonos por un modelo teórico que explica la posición competitiva de ésta por la complementariedad entre una serie de efectos derivados del entorno general de la región a la que la empresa pertenece, el atractivo del mercado de productos finales, la dotación de activos compartidos por las empresas situadas dentro del destino turístico, la estrategia seleccionada para posicionarse frente a los competidores y el *stock* de competencias distintivas de la firma con capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles.

2. La posición competitiva de la empresa se ve influida positivamente por el atractivo del entorno competitivo de su industria, pero no por el atractivo del entorno general. Las ventajas comparativas que puede ofrecer la región en la que se localiza la empresa no producen diferencias significativas en la competitividad de la empresa turística española, lo que cabe entender en el sentido de que el marco institucional español no ofrece un contexto munificente y con niveles de incertidumbre que

faculten el desarrollo competitivo de la oferta turística doméstica. La estructura de los mercados de las distintas actividades turísticas sí tiene un efecto significativo y positivo en la posición competitiva de las empresas del sector, aunque de pequeña magnitud, que se debe atribuir al poder negociador con los clientes y a la reducida amenaza de productos sustitutos; el bajo peso de este efecto puede explicarse probablemente por el alto grado de rivalidad existente, la dificultad para erigir barreras de entrada y el bajo poder negociador ante los proveedores.

3. Los activos compartidos por las empresas turísticas localizadas en un destino turístico con características próximas al concepto canónico de distrito industrial ejercen igualmente un peso significativo y positivo en su posición competitiva. Los destinos turísticos españoles parecen haber configurado un sistema local con potentes activos compartidos que contribuyen significativamente a la competitividad de la oferta nacional. Esta ventaja es inexistente para las empresas turísticas españolas enclavadas en localizaciones fuera de las fronteras de un destino turístico con las características distintivas de un *cluster*. Este resultado es, pues, una llamada de atención en pro de la concentración espacial de las empresas turísticas en destinos capaces de conformar un producto integrado atractivo y de propiciar la acumulación de economías externas y otras ventajas de aglomeración.

4. Centrándonos en los aspectos internos de la empresa, los resultados confirman la significación tanto del efecto similitud estratégica como del efecto empresa, que en conjunto explican el 12,9 por 100 de la variabilidad de la posición competitiva de la empresa tu-

rística española, frente al 3,4 por 100 de los factores externos. La competitividad de un sistema turístico es el resultado de la competitividad de sus empresas. Una empresa turística será competitiva si es capaz de mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado, en competencia con otras empresas y alcanzando una rentabilidad suficiente. Aun cuando la economía en la cual la empresa turística desarrolla su actividad puede influir en su competitividad proporcionando los servicios de capital público (infraestructuras, medio ambiente y ordenación del territorio, estabilidad sociopolítica y económica, formación, etc.) en condiciones idóneas, el éxito o el fracaso competitivo de una empresa turística dependerá, en última instancia, de ella misma. Por tanto, el análisis de la competitividad de la empresa turística requiere un estudio profundo de la empresa como organización, y no sólo como parte inerte de los mercados y los destinos.

5. Aquellas empresas que siguen estrategias organizativas más volcadas con la innovación (exploradora y analizadora) obtienen una mejor posición para competir en el mercado, en comparación con aquellas empresas que siguen estrategias defensoras o con aquellas que simplemente no tienen definida su estrategia competitiva.

6. La mayor capacidad explicativa de la posición competitiva de la empresa turística española se encuentra en su dotación de competencias distintivas, que por sí solas explican el 64,8 por 100 de la variabilidad de la misma. El *stock* de activos intangibles de la empresa turística española (capacidades en innovación y tecnología, *marketing*, directivos, recursos humanos y cultura organizativa) es el factor crítico para garantizar su competitividad internacional.

NOTAS

(*) Este trabajo ha sido desarrollado dentro del proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España (ref. ECO2009-12522) y por la Consellería de Educación de la Generalidad Valenciana (ref. ACOMP/2010/233). La información empírica proviene del estudio realizado para el Instituto de Estudios Turísticos y Segittur, a los cuales agradecen los autores el permiso concedido para su utilización.

(1) Este apartado está basado en CAMISÓN (2009 y 1998).

(2) Véanse RUEFLI y WIGGINS (2003), MCGAHAN y PORTER (1997), BRUSH, BROMILEY y HENDRICKX (1999), MAURI y MICHAELS (1998), BRUSH y BROMILEY (1997), RUMELT (1991), y SCHMALENSEE (1985).

(3) Entre ellos, CAMISÓN y BORONAT (2004), GONZÁLEZ y VENTURA (2002), GALÁN y MARTÍN (1998) y GALÁN y VECINO (1997).

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- ARMSTRONG, J.S., OVERTON, T.S. (1977), «Estimating non response bias in mail surveys», *Journal of Marketing Research*, 16: 396-402.
- AURIOLES, J.; FERNÁNDEZ, M.C., y MANZANERA, E. (2008), «El distrito turístico», *Mediterráneo Económico*, n.º 13: 299-326.
- BARNEY, J. (1991), «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17: 191-210.
- BECATTINI, G. (1979), «Del settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale», *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1: 7-21.
- (1990), «The marshallian industrial district as a socio-economic notion», en PYKE, F., BECATTINI, G., y SENGENBERGER, W. (eds.), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labor Studies, Ginebra: 37-51.
- BRESNAHAN, T. (1989), «Empirical studies of industries with market power», en *Handbook of Industrial Organization*, North Holland, Amsterdam: 1011-1057.
- BRUSCO, S. (1982), «The Emilian Model: Productive decentralisation and social integration», *Cambridge Journal of Economics*, 6: 167-184.
- BRUSH, T.H., y BROMILEY, P. (1997), «What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects», *Strategic Management Journal*, 18(10): 825-835.
- BRUSH, T.H., BROMILEY, P., y HENDRICKX, M. (1999), «The relative influence of industry and corporation on business segment performance: An alternative estimate», *Strategic Management Journal*, 20(6): 519-547.
- CAMISÓN, C. (1996), «La empresa turística: un análisis estratégico», en PEDREÑO, A. (dir.), *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Madrid, Editorial Civitas: 217-245.
- (1997), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
- (1998), «Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad», *Ponencias del VIII Congreso nacional de ACEDE, «Empresa y economía institucional»*, Las Palmas de Gran Canaria, 20-22 de septiembre, vol. II: 49-86.
- (2000), «Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2): 13-30.
- (2001), *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- (2002), «Las competencias distintivas basadas en activos intangibles», en MORCILLO, P., y FERNÁNDEZ-AGUADO, J. (coords.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Editorial Ariel, Barcelona: 117-151.
- (2004), «Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness», *Environment and Planning A*, 36: 2227-2256.
- (2005), «On how to measure managerial and organizational capabilities», *Management Research*, 3(1): 27-48.
- (2009), «Factores determinantes de la competitividad empresarial: revisión del estado de la cuestión y propuesta de un modelo integrador», en MENGUZZATO, M. (dir.), *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras*, Publicacions de la Universitat de València, Valencia: 47-59.
- CAMISÓN, C., y BORONAT, M. (2004), «Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3): 127-143.
- CANALS, J. (1991), *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- COOL, K., y SCHENDEL, D. (1987), «Strategic group formation and performance: The case of U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982», *Management Science*, 33(9): 1102-1124.
- (1988), «Performance differences among strategic group members», *Strategic Management Journal*, 9(3): 207-223.
- DEI OTTATI, G. (1994), «Co-operation and competition in the industrial district as an organizational model», *European Planning Studies*, 2: 463-485.
- DILLMAN, D.A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- FERNÁNDEZ, M.C.; MANZANERA, E., y AURIOLES, J. (2008), «Los distritos turísticos en España». *International Conference on Measuring Tourism Economic Contribution at sub-national Levels*, 29-31, octubre, Málaga.
- FOSS, N.J., y ERIKSEN, B. (1995), «Competitive advantage and industry capabilities», en MONTGOMERY, C.A. (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Boston: 43-69.
- FOSS, N.J., y KOCH, C.A. (1996), «Opportunism, organizational economics, and the network approach», *Scandinavian Journal of Management*, 12: 189-205.
- GALÁN, J.L., y MARTÍN, E. (1998), «Análisis de la rentabilidad en el sector de la distribución en Europa», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1): 21-32.
- GALÁN, J.L., y VECINO, J. (1997), «Las fuentes de rentabilidad de las empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1): 21-36.
- GO, F. (1992), «El paradigma de los nuevos productos turísticos y las ventajas competitivas», *Revista Valenciana de Estudios Autonómicos*, n.º 13: 75-102.
- GONZÁLEZ, E., y VENTURA, J. (2002), «How much do strategic groups matter?», *Review of Industrial Organization*, 21: 55-71.
- GRANDORI, A. ed., (1999), *Interfirm Networks*, Routledge, Londres.
- GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L., y BLACK, W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 5th.
- HARRISON, B. (1991), «Industrial districts: Old wine in new bottles?», *Regional Studies*, 26: 469-483.
- LAZERSON, M.H. (1995), «A new Phoenix?: Modern putting-out in the Modena knitwear industry», *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 34-59.

<p>LAZERSON, M.H., y LORENZONI, G. (1999), «The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source», <i>Industrial and Corporate Change</i>, 8(2): 235-266.</p> <p>LOUKISSAS, P., y TRIANTAFYLLOPOULOS, N. (1997), «Factores competitivos en los destinos turísticos tradicionales: los casos de las islas de Rodas y Myconos (Grecia)», <i>Papers de Turisme</i>, n.º 22: 114-129.</p> <p>MARCHENA, M.J., ed., (1993), <i>Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía. Plan DIA</i>, Edita Turismo de Andalucía, Sevilla.</p> <p>MAURI, A.J., y MICHAELS, M.P. (1998), «Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination», <i>Strategic Management Journal</i>, 19(3): 211-219.</p> <p>MCDANIEL, S.W., y KOLARI, J.W. (1987), «Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology», <i>Journal of Marketing</i>, 51(4): 19-30.</p> <p>MCGAHAN, A.M., y PORTER, M.E. (1997), «How much does industry matter, really?», <i>Strategic Management Journal</i>, 18 (número especial de verano): 15-30.</p> <p>MCNAMARA, G.; DEEHOUSE, D.L., y LUCE, R.A. (2003), «Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms», <i>Strategic Management Journal</i>, 24(2): 161-181.</p> <p>MIDDLETON, V.T.C. (1994), <i>Marketing in travel and tourism</i>, Butterworth, Oxford.</p> <p>MILES, R.E., y SNOW, C.C. (1978), <i>Organizational Strategy, Structure, and Process</i>, McGraw-Hill, Nueva York.</p> <p>MOLINA, J.F.; PEREIRA, J., y CLAVER, E. (2010), «The importance of the firm and destination effects to explain firm performance», <i>Tourism Management</i>, 31: 22-28.</p> <p>MOLTENI, M., y SAINAGHI, R. (1997), «Il meta-management di un distretto turistico», <i>Economia y Management</i>, n.º 6: 93-104.</p>	<p>NORDIN, S. (2003), <i>Tourism clustering and innovation. Paths to economic growth and development</i>, European Tourism Research Institute, Östersund, Suecia.</p> <p>PORTER, M.E. (1980), <i>Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors</i>, The Free Press, Nueva York.</p> <p>— (1985), <i>Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance</i>, The Free Press, Nueva York.</p> <p>— (1990), <i>The Competitive Advantage of Nations</i>, The Free Press, Nueva York.</p> <p>— (1991), «Towards a dynamic theory of strategy», <i>Strategic Management Journal</i>, 12(número especial de invierno): 95-117.</p> <p>RAMÓN, A.B. (1997), «Estudio de la competitividad del turismo en España y la Costa Blanca, a través de la evolución del tipo de cambio efectivo real», <i>Papers de Turisme</i>, n.º 22: 46-76.</p> <p>RAO, H., y DRAZIN, R. (2002), «Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study of the mutual fund industry, 1984-94», <i>Academy of Management Journal</i>, 45: 491-507.</p> <p>RITCHIE, J.R.B., y CROUCH, G.I. (1993), «Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis», en AIEST (ed.), <i>Competitiveness of long haul destinations</i>, AIEST, vol. 35, St. Gallen.</p> <p>RUEFLI, T.W., y WIGGINS, R.R. (2003), «Industry, corporate and segment effects and business performance: A non-parametric approach», <i>Strategic Management Journal</i>, 24(9): 861-879</p> <p>RUMELT, R.P. (1984), «Toward a strategic theory of the firm», en LAMB, E. (ed.), <i>Competitive Strategic Management</i>, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: 556-570.</p> <p>— (1991), «How much does industry matter?», <i>Strategic Management Journal</i>, 12: 167-185.</p>	<p>RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D., y TEECE, D. (1991), «Strategic management and economics», <i>Strategic Management Journal</i>, 12: 5-29.</p> <p>SALAS, V. (1993), «Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales», <i>PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA</i>, 56: 379-396.</p> <p>SCHMALENSEE, R. (1985), «Do markets differ much?», <i>American Economic Review</i>, 75: 341-351.</p> <p>SMITH, S.L.J. (1994), «The tourist product», <i>Annals of Tourism Research</i>, 21(3): 582-595.</p> <p>SNOW, C.C., y HREBINIAK, L.G. (1980), «Strategy, distinctive competence and organizational performance», <i>Administrative Science Quarterly</i>, 25(2): 317-336.</p> <p>SORENSEN, J.B., y STUART, T.E. (2000), «Age, obsolescence, and organizational innovation», <i>Administrative Science Quarterly</i>, 45(1): 81-112.</p> <p>VERA, F., coord. (1997), <i>Análisis territorial del turismo</i>, Ariel, Barcelona.</p> <p>VOGT, A., y FESENMAIER, D. (1995), «Tourist and retailer's perceptions of services», <i>Annals of Tourism Research</i>, 22(4): 763-780.</p> <p>WHIPP, R.; ROSENFELD, R., y PETTIGREW, A. (1989), «Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries», <i>Journal of Management Studies</i>, 26(6): 561-585.</p> <p>ZAEHER, A., y BELL, G. (2005), «Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance», <i>Strategic Management Journal</i>, 26(9): 809-825.</p> <p>ZEITLIN, J. (1992), «Industrial districts and local economic regeneration: Overview and comment», en PYKE, F. y SENGENDERGER, W. (eds.), <i>Industrial districts and local economic regeneration</i>, International Institute for Labour Studies, Ginebra: 279-294.</p>
---	---	---