

## EL FACTOR MEDIOAMBIENTAL EN LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Fco. J. García Rodríguez\*, Juan Ramón Oreja Rodríguez\*\* y Yaiza del Mar Armas Cruz\*\*\*

**Resumen.** El objetivo de este trabajo consiste en establecer un mapa de grupos estratégicos del sector hotelero en la isla de Tenerife, sobre la base de las diferencias en las características de los distintos establecimientos y, por tanto, su capacidad de adaptación a las motivaciones vacacionales de los turistas. Todo ello, con el fin de identificar la posición competitiva de los establecimientos integrantes del sector hotelero, partiendo de la orientación medioambiental como factor clave de posicionamiento relativo.

Los resultados alcanzados, a partir de la aplicación de una metodología de análisis cluster a una muestra de 113 establecimientos hoteleros, permiten configurar una delimitación de grupos estratégicos, identificando el perfil de los establecimientos que compiten sobre bases estratégicas medioambientales similares. Asimismo, también se concluye que las agrupaciones estratégicas se conforman tanto como resultado de una determinada demanda histórica de sol y playa, como de una adecuación a las nuevas tendencias motivacionales de los turistas, lo que constituye un indicador del grado de adaptación del sector hotelero a las nuevas variables competitivas.

**Palabras claves:** grupos estratégicos, medio ambiente, establecimiento hotelero, orientación medioambiental.

**Abstract.** The objective of this work consists of establishing a map of strategic groups in the hotel sector on the island of Tenerife, based on differences in the characteristics of several establishments and, therefore, their capacity of adaptation to tourist holiday motivations. All this is aimed at identifying the competitive position of the establishments that make up the hotel sector, starting with environmental orientation as a key factor of relative positioning.

The results achieved from the application of a methodology of cluster analysis to 113 hotel establishments allow us to configure a delimitation of strategic groups, by identifying the profile of establishments that compete on similar strategic environmental bases. Likewise, it is also concluded that strategic groups are shaped as a result of a concrete historical demand for sun and beach, as well as an adaptation to the new tourist holiday tendencies, which is an indicator of the extent to which the hotel sector has adapted to new competitive variables.

**Key words:** strategic groups, environment, hotel establishment, environmental orientation.

### 1. INTRODUCCIÓN

La identificación de la posición competitiva de la empresa puede ser utilizada como un predictor del desempeño empresarial. En el marco teórico analizado, con objeto de delimitar el campo de la investigación, se ha partido de la consideración del concepto de grupo estratégico, sobre la base del planteamiento de Porter (1980), aunque se aprecia la amplitud de aproximaciones al concepto de

grupo, así como la posibilidad de utilizar métodos alternativos de determinación de la posición competitiva de la empresa en un sector.

Al analizar el entorno empresarial se puede destacar la proximidad en que se encuentran diferentes empresas en su comportamiento estratégico que, siguiendo a Porter (1980), se pueden agrupar en grupos estratégicos. La aplicación de la metodología de

\* Profesor asociado de Comercialización e Investigación de Mercados en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de La Laguna. e-mail: [fgarcia@ull.es](mailto:fgarcia@ull.es).

\*\* Catedrático de Organización de Empresas. Universidad de La Laguna. e-mail: [joreja@ull.es](mailto:joreja@ull.es).

\*\*\* Becaria FPU-MECD. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de La Laguna. e-mail: [yarmas@ull.es](mailto:yarmas@ull.es).

grupos estratégicos (McGee y Thomas, 1986 y 1989; McGee y Segal-Horn, 1990; Lewes y Thomas, 1990; Porter, 1980 y 1991) al sector hotelero de una determinada área geográfica permitiría conformar las diferencias estratégicas entre los establecimientos hoteleros concurrentes.

Al considerar las características claves utilizadas hasta el momento para posicionar a las empresas (Johnson y Scholes, 2001), se ha apreciado la no utilización de criterios medioambientales. Tanto la variación de las motivaciones vacacionales de los visitantes, en donde el criterio medioambiental se va imponiendo, como la discusión del impacto de las medidas medioambientales de la empresa en el desempeño de la misma, tanto en la posición negativa (Walley y Whitehead, 1994) como la positiva (Porter y Van der Linde, 1995), nos ha llevado a considerar la necesidad de destacar la importancia medioambiental en la delimitación de la posición competitiva de la empresa.

Por otra parte, la relación entre turismo y medio ambiente tiene una singular importancia por la naturaleza de la actividad turística (Casanueva et al, 2000), de tal manera que la planificación turística en materia ambiental debe ir dirigida hacia el reconocimiento de que el crecimiento económico y la protección del medio son dos objetivos compatibles y complementarios (Díaz, 1996).

El objetivo de este trabajo se centrará en el establecimiento de un mapa de grupos estratégicos del sector hotelero en la isla de Tenerife, sobre la base de las diferencias en las características de los distintos establecimientos hoteleros estudiados, con el fin, asimis-

mo, de determinar la trascendencia de la orientación medioambiental como factor clave para el posicionamiento competitivo de los establecimientos hoteleros de Tenerife.

En este sentido, Tenerife es un destino que evidencia unos altos niveles de competencia, no sólo hacia otros destinos, sino dentro del mismo destino entre los diferentes hoteles concurrentes. Es por ello conveniente destacar qué características sustentan las acciones estratégicas de los establecimientos hoteleros de la isla, lo que permitirá no sólo avanzar en el conocimiento de variables delimitadoras y criterios de investigación de los grupos estratégicos, sino poner a disposición de los agentes interesados un mapa competitivo del sector hotelero de la isla.

A tales efectos se procede a delimitar el constructo: «Establecimiento Hotelero» (Hoteles y Apartamentos) que permite especificar las dimensiones y variables utilizadas en el proceso de búsqueda de información para su posterior tratamiento estadístico, mediante técnicas multivariantes, lo que permite determinar la posición competitiva existente en la isla. Se descarta el constructo empresa hotelera por no disponer de información de las mismas, específicamente de los grados de relación propietaria de los diferentes establecimientos estudiados.

El trabajo de campo se centra en la obtención de información sobre las variables incluidas en las diferentes dimensiones del constructo «Establecimiento Hotelero», y el análisis de la información obtenida a través de la aplicación de diversas técnicas de análisis multivariante, lo cual permite elevar las conclusiones que se consideran relevantes de este estudio, así como las limitaciones apre-

ciadas y las perspectivas de futuros estudios que permitan la mejora de este primer trabajo exploratorio.

## **2. LA ORIENTACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA HOTELERA COMO FACTOR CLAVE DE SU POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

En el análisis de la posición competitiva de la empresa se han desarrollado diversas metodologías que han permitido destacar la proximidad en que se encuentran diferentes empresas en su comportamiento competitivo. Así en el análisis del entorno empresarial se pueden utilizar los métodos de grupos estratégicos (McGee y Thomas, 1986; McGee y Segal-Horn, 1990; Lewes y Thomas, 1990; Porter, 1980, 1991).

Siguiendo el planteamiento de Porter (1980:129) se puede indicar que *«Un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria puede consistir en un solo grupo si todos sus miembros siguen esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa puede constituir un grupo estratégico diferente. Normalmente, sin embargo, existe un pequeño número de grupos estratégicos que capturan las diferencias estratégicas esenciales entre las empresas de un sector»*.

La delimitación de los grupos estratégicos parte de la consideración de las caracterís-

ticas claves que permiten distinguir las empresas (McGee y Thomas, 1986; Porter, 1991), Johnson y Scholes (2001:115), plantea que las organizaciones pueden diferir con relación al:

- *Grado de diversidad de los productos y/o servicios.*
- *Grado de cobertura geográfica.*
- *Número de segmentos de mercado en los que actúa.*
- *Canales de distribución utilizados.*
- *Número de marcas.*
- *Esfuerzo de marketing.*
- *Grado de integración vertical.*
- *Calidad de los productos y/o servicios.*
- *Liderazgo tecnológico.*
- *Capacidad de I+D.*
- *Posición en costes.*
- *Utilización de la capacidad.*
- *Política de precios.*
- *Nivel de cambios.*
- *Estructura de la propiedad.*
- *Relaciones con los grupos de presión.*
- *Tamaño de la organización.*

No obstante, entre las características que se incluyen para la delimitación de los grupos estratégicos no se viene a considerar los impactos ambientales producidos por la actividad de las empresas. Estos han tendido a ser mayoritariamente ignorados por parte de la literatura económico empresarial (Aguilera, 1994; Kaap, 1966; Naredo, 1996).

No obstante, tal y como argumentan Ricart y Rodríguez, 1997, la magnitud de la crisis ambiental global, fruto de la actividad económica insostenible desarrollada a partir de la revolución industrial y puesta de manifiesto sobre todo en los últimos años, ha hecho replantearse, al conjunto de organizaciones sociales, entre ellas la empresa, su actitud estratégica ante el medio ambiente.

Este replanteamiento es interpretado, según algunos autores, como una actitud defensiva por parte de la empresa frente a un marco regulatorio más exigente, pudiendo tener consecuencias negativas para la eficiencia, la productividad y competitividad (Walley y Whitehead, 1994; Jaffe, et al, 1995), en tanto que se considera, según Claver y Molina, 2000, que la obtención de beneficios para el medio ambiente supone un incremento de costes de recursos humanos, técnicos y financieros para la empresa.

También se apunta como causa explicativa, el hecho de que las inversiones necesarias para la puesta en marcha de políticas de gestión medioambiental proactivas producen una reducción de la capacidad competitiva de las empresas que las implantan (Garcés y Galve, 2001), en tanto que, tal y como argumenta Jaffe et al, 1995 por la propia definición de productividad, se incre-

menta el input necesario para la obtención del output.

Ante esto último se interpone el argumento, (Garcés y Galve, 2001), de que no se están contabilizando como output económico los beneficios derivados de una mayor calidad medioambiental de la empresa, lo cual explica que resulten «improductivos» los recursos destinados a la gestión medioambiental.

Otros autores sostienen, sin embargo, que este proceso de adaptación a la normativa medioambiental puede convertirse en una fuente potencial de ventajas competitivas para la organización a medio y largo plazo, en la medida que fomenta la introducción de innovaciones tecnológicas (Porter, 1991; Porter y Van Der Linde, 1995). De esta postura se extrae que los mayores costes que suponga la introducción de una adecuada gestión medioambiental en la empresa, se verán compensados por los ahorros en otros muchos, existiendo gran similitud con lo que sucede con la gestión de calidad en términos generales (Hart, 1995), lo cual puede hacer aumentar a su vez su rentabilidad económico financiera (Claver y Molina, 2000). Para ello, según Porter (1991), es imprescindible que la normativa medioambiental sea flexible en cuanto a las tecnologías a emplear y que se centre en fomentar la prevención de la contaminación más que en la eliminación de la ya existente.

No obstante, tal y como diversos autores señalan, las características propias de los distintos sectores económicos hacen necesario un análisis particularizado de las consecuencias de la aplicación de políticas de gestión medioambiental en cada uno de ellos (Álva-

rez, Burgos y Céspedes, 2001). Como se viene poniendo de manifiesto, el deterioro medioambiental comienza a hacer cambiar la actitud de un número creciente de consumidores (Bañegil y Rivero, 1998), haciendo que la sensibilidad ambiental de los clientes se traduzca en una demanda creciente de bienes y servicios que respeten el medio ambiente (Ludevid, 2000).

Ello permitiría, siguiendo a Bigné, 1997; 30, incluso hablar de la existencia de un «consumidor verde», que sería aquél «cuyo comportamiento de compra, consumo, eliminación y reciclaje se guía por una conciencia y preocupación medioambiental determinada por su nivel de conocimiento y actitudes ante el tema».

Si bien es necesario advertir de algunas experiencias reales de empresas, que han obtenido por parte de los consumidores aceptaciones relativas de su orientación ecológica (Baena y Recio, 1998), lo anterior hace que se plantee la posibilidad de acceder a ventajas competitivas sostenidas para aquellas empresas ambientalmente proactivas (Ricart y Rodríguez, 1997), las cuales, tal y como explican Porter y Van Der Linde, 1995, sean capaces de trasladar un contenido verde a sus productos o servicios.

En el sector turístico en particular, Casanueva et. al, 2000; Bosch et. al, 1998 y Gutiérrez y García, 2001 detectan una mayor evidencia del aumento de la preocupación ambiental de los clientes hasta el punto de influir en sus motivaciones vacacionales y en la preferencia por aquellas organizaciones que atesoren un comportamiento medioambiental respetuoso.

La actividad turística tiene un fuerte impacto ambiental, ya que la esencia de su naturaleza es producir desequilibrios en los ecosistemas desplazando masas de personas de un punto a otro del planeta, alterando el equilibrio natural de los destinos turísticos y dando lugar a la concentración, en tiempo y espacio, de personas (Casanueva et. al, 2000). El hecho de que dicha actividad haya aumentado considerablemente en los últimos años ha traído como consecuencia el incremento, de forma muy significativa, de la presión sobre el medio ambiente y los recursos naturales. Estos impactos negativos sobre el medio ambiente se producen, desde el punto de vista de Díaz, 1996, no solamente por el hecho de que no se hayan realizado los estudios necesarios para evaluar los diferentes efectos de la actividad turística, sino que, en algunos casos, aún existiendo diversos estudios, se han obviado por razones financieras.

Todo parece indicar que en materia ambiental, también en el sector turístico, es necesaria una mejora de los mecanismos de mercado. Diversos estudios realizados demuestran que la expansión incontrolada y sin planificación del turismo ha provocado ya un deterioro tan grave del medio ambiente en algunas zonas turísticas que incluso ha afectado a los rendimientos económicos de las mismas (Díaz, 1996; Gutiérrez y García, 2001).

Este deterioro ambiental de los destinos turísticos puede venir provocado, según Díaz 1996, por el deseo de las empresas del sector de obtener rápidamente grandes beneficios de sus inversiones, o bien por la falta de información, pero también por la incapacidad del mercado para incluir en el precio el coste

de los daños sufridos por el medio ambiente y el coste de la utilización de los recursos naturales. Sin embargo, se empieza a poner de manifiesto la necesidad de apostar por un turismo sostenible, en la medida que, sin el mantenimiento de los recursos en los que se asienta la actividad turística, dejaremos de obtener rentabilidad a medio y largo plazo en el momento en que no satisfagan las necesidades del turista presente y futuro.

Esto es especialmente relevante, afirman González y León, 1998, en aquellos destinos para los cuales el medio ambiente no sólo es importante en tanto que *factor de producción* (a través de la ocupación de ecosistemas, emisión de residuos y consumo de recursos naturales) sino que sus valores ambientales son en sí mismos atributos que configuran, de manera determinante, el producto turístico entrando a formar parte, por tanto, de la *función de demanda* de los visitantes. Por lo tanto, en el caso del turismo, tal y como señalan Casanueva et. al. 2000, una actitud ecológica no es solamente cuestión de conciencia, sino de supervivencia del sector. En este sentido, al igual que ocurre con la calidad, la consecución de una certificación medioambiental puede ser demandada, no sólo por los clientes finales, sino también por los propios tour operadores para incluir determinados servicios en sus circuitos.

Por tanto, según estos autores, la conciencia ecológica de las empresas turísticas no se limita, a acciones puntuales. Es algo que va más allá y debe afectar a la misión, a los planteamientos estratégicos, para producir un cambio de perspectiva en la gestión. En este sentido, aparte de las razones éticas y

morales que apelan a la conciencia de los empresarios turísticos para contribuir al desarrollo sostenible, existen argumentos de rentabilidad económica como son:

- El aumento de la conciencia ecológica de los turistas hace que éstos prefieran organizaciones que demuestren un comportamiento medioambiental respetuoso.
- El ecologismo brinda la oportunidad de crear una imagen comercial positiva: « lo verde vende».
- El fomento de actividades sostenibles por parte de las instituciones públicas puede suponer una fuente de ingresos en forma de ayudas y subvenciones.
- Conseguir unas mejores relaciones con nuestro entorno inmediato.
- La posibilidad de diversificar la oferta turística por el incremento de la demanda de nuevas formas de turismo alternativo.
- Una gestión ambiental adecuada permite reducir el consumo de energía y agua y, por consiguiente, los costes de la empresa.

En el caso español, siguiendo a Claver y Molina, 2000, el análisis de la gestión medioambiental en el sector turístico es muy importante no sólo por la relevancia económica de dicho sector, sino sobre todo por su gran incidencia en el medio ambiente y por la creciente preocupación social que está despertando.

Por su parte, la industria hotelera se caracteriza por su tardanza en responder a la necesidad de una mayor protección y reducción del impacto en el medio natural, que se vea reflejada en la adopción de una adecuada gestión medioambiental por parte de las empresas del sector. Ello es debido fundamentalmente, argumenta Kirk, 1998 a que su impacto en el medio no provoca daños excesivamente visibles.

No obstante, afirma el autor que esta sensibilización por parte de las empresas de la industria hotelera ha ido incrementándose poco a poco, y los motivos principales que impulsan a las mismas a este cambio de actitud en cuanto a la necesidad de una mayor protección medioambiental por parte del sector, son la legislación, las políticas fiscales, la opinión pública respecto del comportamiento de la empresa, la presión ejercida por parte del consumidor, así como las ventajas financieras provenientes fundamentalmente del ahorro de recursos.

En cuanto a la respuesta inmediata del consumidor ante estas iniciativas de las empresas hoteleras, señala que hay opiniones controvertidas en cuanto a si esa mayor preocupación medioambiental de las mismas, que se traduce en mayores inversiones por parte de dichas empresas, se ve o no recompensada por la disposición de la clientela a pagar un precio más elevado, justificativo de la mayor calidad medioambiental de los productos que consumen.

Diversos trabajos empíricos muestran que, efectivamente, se está incrementando cada vez más la cantidad de los denominados «consumidores verdes», que son los que más

a corto plazo generan ventajas comerciales para estas empresas que adoptan estrategias medioambientales proactivas (Kirk, 1998; Gutiérrez y García, 2001).

Por todo ello, el objetivo fundamental de este trabajo se centra en el establecimiento de un mapa de grupos estratégicos del sector hotelero, a partir de las características delimitadoras incluidas en el constructo «Establecimiento Hotelero», en donde la peculiaridad medioambiental de los establecimientos será destacada.

### **3. ESTUDIO EMPÍRICO A PARTIR DE UNA MUESTRA DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS DE LA ISLA DE TENERIFE.**

#### **3.1. Diseño del estudio empírico**

La discusión del impacto de las medidas medioambientales como potencial fuente de ventajas competitiva de la empresa y su incidencia en el desempeño empresarial ha sido destacada por numerosas aportaciones realizadas, entre otros autores, por Walley y Withehead (1994), Porter y Van der Linde (1995), Hart (1995), Álvarez, Burgos y Céspedes (2001). En el sector turístico y hotelero, es escasa la literatura que hemos encontrado (Bigne, 1997; González y León, 1998; Kirk, 1998; Claver y Molina, 2000) sobre la incidencia de estas motivaciones en la posición competitiva de la empresa hotelera. Por ello nos hemos planteado el siguiente objetivo para esta investigación:

Objetivo: Identificar la posición competitiva de las empresas integrantes del sector hotelero de la isla de Tenerife, sobre la base de la orientación medioambiental como factor clave de posicionamiento relativo, a través de la determinación del mapa de grupos estratégicos presentes en el sector y análisis de las características identificativas de los mismos.

En este trabajo exploratorio se plantean proposiciones de partida que, en congruencia con la teoría analizada, nos permitirán interpretar en análisis posteriores las causas y justificaciones de las situaciones constatadas con relación a las premisas teóricas expuestas. La proposición básica que se plantea es la siguiente:

Proposición básica: Las medidas medioambientales en los establecimientos hoteleros permiten el logro de una posición competitiva diferenciada.

El constructo seleccionado como unidad de análisis es el de «Establecimiento Hotelero», en el cual se han identificado cinco dimensiones, a partir del análisis de la información documental disponible, proveniente de los principales catálogos vacacionales publicados por los operadores turísticos nacionales: TURAVIA, HALCÓN VIAJES, SOLTOUR (OTOÑO 2000- PRIMAVERA 2001), IBEROJET Y CLUB DE VACACIONES SPANAIR. Estas dimensiones son: características del establecimiento, ubicación geográfica, servicios y productos ofertados,

política de precios, calidad y medio ambiente (Oreja, Armas y García, 2001).

Estas dimensiones nos permiten generar las variables o ítems a medir que, en cada caso, han sido los que se detallan a continuación.

#### *Características del establecimiento*

*Tipo de establecimiento* (hotel o apartamento)

*Categoría* (número de estrellas o llaves)

*Número de habitaciones*

#### *Ubicación geográfica*

*Destino turístico* (destinos norte, sur o centro de Tenerife)

*Distancia a la costa* (en metros)

*Distancia al centro urbano más cercano* (en metros)

#### *Servicios y productos ofertados*

Esta dimensión es el resultado de la suma de un conjunto de 19 variables que adoptan valores de 2 ó 1 en función, respectivamente, de que el establecimiento hotelero oferte o no los productos o servicios en cuestión, excepto en el caso de los regímenes de estancia que presentará valores de 1, 2 y 3 para ofertas de alojamiento y desayuno, media pensión y pensión completa. Los productos y



servicios considerados serían: aire acondicionado, actividades deportivas, gimnasio, facilidades de acceso a campos de golf, guardería, jardín, médico, vista al mar, minibar, parque infantil, piscina, descuento a niños, descuento a novios, accesibilidad a minusválidos, descuento a tercera persona, pista de tenis y televisión en habitaciones. La dimensión resultante adoptará los valores 1, 2 y 3 cuando el resultado de dicha suma sea, respectivamente, inferior o igual a 25, se halle entre 26 y 32, o sea superior a este valor. Esta ordenación se efectúa dividiendo el recorrido de la variable en tres tramos iguales.

#### *Política de precios*

De cara a homogeneizar los datos, se ha tomado el precio ofertado, por persona, por 7 noches de estancia, en régimen de alojamiento y desayuno, en habitación doble para mes de noviembre de 2000.

#### *Calidad y medioambiente*

*Certificado Q del ICHE* (Estar en posesión del establecimiento el Certificado de Calidad Hotelera que concede el instituto de Calidad Hotelera de España).

*Otros Indicios de calidad* (se refiere a diversas distinciones indicativas de calidad, tales como gastronomía, arquitectura, etc.).

*Medidas medioambientales.* Hemos identificado como establecimientos poseedores de políticas ambientales a aquellos adheridos al programa de formación en gestión ambiental de ASHOTEL (Asociación Hotelera

y Extrahotelera de Tenerife, La Palmas, La Gomera y El Hierro), y/o que hayan sido reconocidos con alguna distinción medioambiental por parte de algún organismo institucional independiente.

### **3.2. Tratamiento de la información y análisis de resultados**

Según los datos aportados por el Excmo. Cabildo Insular de Tenerife en relación con los establecimientos alojativos de la isla, en Tenerife existen un total de 566 alojamientos hoteleros y extrahoteleros. De ellos, 392 establecimientos quedarían encuadrados en las categorías de hoteles y apartamentos.

Como es sabido, el sector turístico en Tenerife se configura, desde el punto de vista geográfico, en dos mercados claramente diferenciados: el del norte (municipios de La Orotava y Puerto de la Cruz) y el mercado del sur (principalmente enmarcado en los municipios de Arona y Adeje). Junto a ellos existiría un tercer mercado, menos importante cuantitativamente, que podríamos situar en el centro insular (municipios de S/C de Tenerife y La Laguna, fundamentalmente). De los 392 hoteles y apartamentos censados para el conjunto de la isla, 345 se hallan situados en alguno de estos 3 mercados, lo que da idea del poder vertebrador de la oferta turística que poseen (ver cuadro 1).

La muestra de establecimientos hoteleros utilizada para la elaboración del presente trabajo, extraída mediante el análisis de los catálogos vacacionales indicados anteriormente, se ha elevado a 113 hoteles y apartamentos, representativos de cada uno de los 3 merca-

**Cuadro 1**  
**Hoteles y apartamentos censados en Tenerife**

	Sur	Norte	Centro	Tenerife
Hoteles	43	54	14	111
Apartamentos	187	42	5	234
Totales	230	96	19	345

Fuente: Cabildo Insular de Tenerife.

dos. Ello indica que la muestra recoge el 33% de la población total a analizar, garantizándose con ello los requisitos de representatividad.

Al margen del análisis de los catálogos, en algunas ocasiones ha sido necesario también contactar telefónicamente con las empresas incluidas en muestra, de cara a obtener directamente de ellas la información necesaria para completar la cuantificación de las distintas variables.

En lo referente al tratamiento de la información, los datos de la muestra han sido objeto de un análisis previo en el que se ha tratado de descubrir las posibles relaciones de dependencia entre las variables. Para ello, se

ha realizado el contraste de independencia no paramétrico chi-cuadrado, que nos ha permitido eliminar del análisis las variables tipo y destino, por hallar en las mismas relaciones de dependencia con las variables categoría y calidad, respectivamente (ver cuadro 2).

A continuación se llevó a cabo una clasificación de los establecimientos hoteleros de la muestra a través de un análisis Cluster jerarquizado de tipo Ward, tipificando previamente las variables de cara a homogeneizar los datos. La decisión de utilizar este método de conglomeración se ha tomado en base a la revisión de la abundante literatura existente en la materia (Flavián y Polo, 1997a,b; Céspedes y Sánchez, 1996).

**Cuadro 2**  
**Estadísticos de contraste**

	Destino	Calidad
Chi-cuadrado	43	108.474
Grados de libertad	2	2
Significación	0.000	0.000

	Tipo	Categoría
Chi-cuadrado	33.719	95.912
Grados de libertad	1	4
Significación	0.000	0.000

Para la determinación del número final de conglomerados a formar, que han sido concretamente seis, como «regla de parada» se ha utilizado la observancia de la mayor homogeneidad posible dentro de los grupos, a través del historial de conglomeraciones y midiendo la diferencia entre los sucesivos coeficientes de disimilitud desde el último conglomerado hacia los anteriores y estableciendo un tope en la variabilidad en dichas distancias. Así, en este caso se ha considerado que la reducción desde seis conglomerados a cinco suponía introducir una excesiva heterogeneidad dentro de los mismos.

A continuación, para validar la conglomeración obtenida en el Cluster, se llevó a cabo un Análisis Discriminante, designando como variable de agrupación la obtenida del análisis Cluster, confirmándose que un 93.9% de los casos han sido clasificados correctamente, lo que constituye un porcentaje altamente satisfactorio (ver cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**Resultados de la clasificación según Análisis Discriminante**

Núm. Elementos	CLUSTER	DISCRIMINANTE
	Agrupación Original	Grupo Pronosticado (según Discriminante)
2	3	1
3	3	4
1	3	5
1	5	2

Clasificaciones incorrectas (sobre el total de la muestra): 6.1%. El 93.9% de los casos han sido correctamente clasificados.

Por tanto, del análisis de los resultados obtenidos se observa la existencia de 6 agrupaciones de establecimientos hoteleros en la isla de Tenerife, delimitados en función de las variables «categoría», «número de habitaciones», «distancia a la costa», «distancia al centro», «servicios y productos ofrecidos», «precio», «calidad» y «formación ambiental» (ver cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**Distribución de establecimientos por grupos**

Grupos	Núm. establecimientos	% sobre muestra
Cluster 1	12	11
Cluster 2	14	12
Cluster 3	47	42
Cluster 4	26	23
Cluster 5	9	8
Cluster 6	5	4

Una vez obtenidas las agrupaciones de establecimientos hoteleros existentes en Tenerife, en función de la definición realizada del concepto «Establecimiento hotelero», se contrasta si efectivamente estos grupos presentan diferencias lo suficientemente significativas en relación con sus posicionamientos estratégicos, con objeto de concluir que constituyen «grupos estratégicos» diferenciados, en el marco del sector hotelero de Tenerife.

Para ello, se ha llevado a cabo un análisis de la varianza a través de una lógica de contraste ANOVA, que resaltaría la existencia de diferencias significativas en las medias de las variables entre los distintos grupos estratégicos.

En el cuadro 5 se pueden observar los resultados del contraste realizado, tomando como factor la pertenencia a las agrupaciones obtenidas del análisis cluster. Del análisis del mismo se destaca que para todas las variables del concepto «Establecimiento Hotelero» existen diferencias significativas en función de la pertenencia de cada establecimiento a los distintos grupos definidos por el análisis: para todas y cada una de las variables, y con un nivel de confianza del 99%, se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias en los distintos grupos (ver cuadro 5).

**Cuadro 5**  
**Resultados del contraste ANOVA**

Variable	F	Sig.
Categoría	17,7	0.000
Habitaciones	18.04	0.000
Distancia a la costa	31.725	0.000
Distancia al centro	166.63	0.000
Servicios y productos ofrecidos	12.99	0.000
Precio	46.62	0.000
Calidad	21.41	0.000
Formación ambiental	294.93	0.000

Por último, en el cuadro 6 se observan los resultados del contraste post - hoc de Scheffé, en el que se determinan los diferentes grupos que difieren entre sí para cada una de las variables dependientes analizadas. Como puede apreciarse, la inmensa mayoría de los grupos resultantes del análisis cluster resultan relevantes de cara a determinar los valores de las diferentes variables.

**Cuadro 6**  
**Nivel de diferenciación de los grupos para cada una de las variables**

Variable	Grupos diferenciadores	Grupos no diferenciadores
Categoría	1, 2, 3, 4, 5	6
Habitaciones	1, 2, 3, 4, 6	5
Distancia a la costa	1, 2, 3, 4, 5, 6	
Distancia al centro	1, 2, 3, 4, 5, 6	
Servicios y prod. ofertados	1, 2, 3, 4, 5	6
Precio	1, 2, 3, 4, 5, 6	
Calidad	1, 2, 3, 4, 5, 6	
Formación ambiental	1, 2, 3, 4, 5, 6	

#### 4. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS RESULTANTES

Con el fin de identificar las variables más influyentes en la delimitación de los grupos, se analizan las principales características de

los establecimientos hoteleros encuadrados en cada uno de los 6 grupos estratégicos resultantes del análisis, considerando los valores medios de cada una de las variables del «Establecimiento Hotelero» en cada uno de los grupos, así como la media para el conjunto de la muestra. Se calcula una ratio de las

medias de grupo sobre las medias globales, que tendrá un valor mayor que uno en el caso de que en ese grupo específico la variable presente un valor mayor que para el conjunto de la muestra, y menor que uno en caso contrario (cuadro 7). El resumen de la valoración de las características se presenta en el

**Cuadro 7**  
**Medias grupales y globales y ratios resultantes**

	MEDIAS DE GRUPO						Media global
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	
Categoría	3,23	3,57	3,89	2,73	4,55	3,40	3,54
Habitaciones	174,92	283,42	325,04	113,42	202,77	394,00	247,92
Distancia costa	1984,62	536,42	342,97	299,61	559,44	330,00	560,57
Distancia centro	1884,62	621,42	729,36	368,46	777,77	13000,00	1307,54
Servicios y productos	1,69	2,71	2,51	1,73	2,66	2,20	2,26
Precio	39938,62	76287,28	64343,31	46846,92	153835,55	49016,60	65429,68
Calidad	1,00	2,07	1,21	1,00	1,22	1,00	1,24
Formación ambiental	1,00	2,00	1,00	1,00	1,11	1,00	1,13
	RATIOS (medias de grupo sobre media total)						
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	
Categoría	0,91	1,01	1,10	0,77	1,28	0,96	
Habitaciones	0,71	1,14	1,31	0,46	0,82	1,59	
Distancia costa	3,54	0,96	0,61	0,53	1,00	0,59	
Distancia centro	1,44	0,48	0,56	0,28	0,59	9,94	
Servicios y productos	0,75	1,20	1,11	0,76	1,18	0,97	
Precio	0,61	1,17	0,98	0,72	2,35	0,75	
Calidad	0,81	1,67	0,98	0,81	0,99	0,81	
Formación ambiental	0,88	1,77	0,88	0,88	0,98	0,88	

cuadro nº 8. A la vista de este análisis se observa lo siguiente:

**GRUPO 1.** Está conformado por establecimientos cuya principal característica es la elevada distancia a la costa a la que se encuentran los mismos, a la luz de los datos que arrojan los estadísticos descriptivos. Asimismo, también presentan valores comparativamente altos en la distancia al centro urbano más próximo, bastante por encima del promedio para la muestra global. Otra característica que los diferencia son sus niveles de precios comparativamente menores.

Por todo ello, podríamos caracterizarlos como establecimientos alejados de los núcleos urbanos de los centros turísticos de la isla, y con unos niveles de precios medio-bajos en comparación con la muestra analizada.

**GRUPO 2.** Este grupo se caracteriza por presentar unos estándares de calidad y de preocupación ambiental muy por encima del resto de agrupaciones (valores de las ratios de 1,67 y 1,77 respectivamente). Este hecho se corresponde con unos niveles de precios por encima de la media, que los sitúan como el segundo grupo más caro (después del grupo 5), presentando asimismo el nivel de oferta de productos y servicios más elevado de la muestra. Son, además, establecimientos ubicados en zonas muy céntricas y presentan un tamaño relativamente grande.

**GRUPO 3.** Esta tercera agrupación es la más numerosa, estando configurada por 47 establecimientos pertenecientes a los destinos del norte y sur de la isla (Puerto de la Cruz y zona de Arona y Adeje), no encon-

trándose ningún establecimiento del núcleo turístico de la zona centro de Tenerife.

El que sea el grupo más numeroso justifica que en la mayoría de variables analizadas del concepto «Establecimiento Hotelero» presente valores medios relativamente cercanos a los del conjunto de la muestra.

Los establecimientos configuradores de este tercer conglomerado poseen unas dimensiones bastante considerables, así como una distancia a los núcleos urbanos más próximos sensiblemente menor a la del conjunto de la muestra, situándose en segundo lugar para ambos aspectos después de los establecimientos del grupo 6.

Por tanto, hablamos de hoteles y apartamentos comparativamente grandes y céntricos, que a su vez presentan también la particularidad de hallarse relativamente a escasa distancia de la costa.

**GRUPO 4.** Los componentes de esta cuarta agrupación, se caracterizan por su ubicación en los principales centros urbanos de los núcleos turísticos del norte y sur de la isla, a la vez que estar situados a menor distancia a la costa.

Sin embargo, a diferencia del grupo 3, son los establecimientos más pequeños de la muestra, con un tamaño medio que se sitúa en torno a la mitad del promedio para el conjunto muestral. Este tamaño comparativamente menor está en consonancia con los reducidos productos y servicios ofrecidos por estos establecimientos, y con el hecho de que su categoría también es la menor de la muestra, si bien no se aleja demasiado del prome-

dio global, que se sitúa entre las tres y cuatro estrellas o llaves.

Por tanto, se trata de un grupo de pequeños hoteles y apartamentos de los mercados del norte y sur de Tenerife de categoría media-baja, con una oferta de productos y servicios más reducida que la del conjunto de la muestra objeto de estudio.

**GRUPO 5.** El grupo 5 está constituido por establecimientos hoteleros de gran categoría (la media del grupo está cercana a las 5 estrellas), constituyéndose claramente en el grupo más destacado en este aspecto. Esto va unido a la presencia de unos niveles de precios especialmente elevados, que los convierten en los establecimientos más caros de la muestra (el precio medio de este grupo es superior al doble del precio medio

conjunto para la totalidad de la muestra), correspondiéndose todo ello también con un importante nivel de oferta de productos y servicios (es el segundo grupo más importante en este sentido, después del grupo 2). Por último, hay que destacar que los establecimientos incluidos en este grupo están ubicados mayoritariamente a escasa distancia de los centros urbanos de la zona centro de la isla.

**GRUPO 6.** En este grupo se encuentran establecimientos hoteleros de gran tamaño (superiores en un 50% al número de habitaciones medio para el conjunto de la muestra), situados en el litoral de la isla (a una media de apenas de 300 metros de la costa) pero a una gran distancia de los centros urbanos de las zonas norte y sur de Tenerife (distancia media superior a los 13 Kms.).

### Cuadro 8

#### Resumen de las principales características de los grupos estratégicos

	Categ.	Núm. hab.	Dist. costa	Dist. centro	Serv. prod	Precio	Calidad	Form. amb.
Grupo 1	Media	Medio-bajo	Muy alta	Muy alta	Medio-bajo	Bajo	Media-baja	Media-baja
Grupo 2	Media	Medio-alto	Media	Muy baja	Alto	Medio-alto	Muy alta	Muy alta
Grupo 3	Media	Alto	Baja	Muy baja	Medio	Medio	Media	Media-baja
Grupo 4	Baja	Muy bajo	Muy Baja	Muy baja	Medio-bajo	Medio-bajo	Media-baja	Media-baja
Grupo 5	Alta	Medio-bajo	Media	Baja	Alto	Muy alto	Media	Media
Grupo 6	Medio	Medio-alto	Bajo	Muy Alta	Medio	Medio-bajo	Media-baja	Media-baja

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se ha aplicado la metodología de grupos estratégicos para delimitar las posiciones competitivas de 113 establecimientos hoteleros (Hoteles y Apartamentos) de la isla de Tenerife, a partir de los catálogos 2000 / 2001 de operadores turísticos españoles y se ha obtenido una delimitación de 6 grupos estratégicos diferenciados a partir de la muestra seleccionada del sector hotelero tinerfeño. De los resultados obtenidos en este trabajo exploratorio, se puede destacar la importancia de determinadas características diferenciadoras en las agrupaciones resultantes, tales como precios, tamaño, ubicación, calidad y medio ambiente.

Estos grupos estratégicos se conforman tanto como resultado de una determinada demanda histórica de sol y playa, como una adecuación a las nuevas tendencias motivacionales de los turistas, lo que permitiría considerar el grado de adaptación del sector hotelero en la isla de Tenerife a las nuevas variables competitivas.

Asimismo, se ha cubierto el objetivo inicialmente planteado en este estudio, ya que se ha logrado identificar la posición competitiva de las empresas integrantes del sector hotelero de Tenerife, desde la perspectiva de su orientación medioambiental, a partir de la muestra analizada y sobre la base de la información procedente de los principales Tour Operadores nacionales.

Del mismo modo, se ha verificado la proposición básica de partida para la muestra obtenida, en la medida que se ha detectado la existencia de un grupo hotelero en la isla de

Tenerife con un posicionamiento competitivo diferenciado, basado en la adopción de medidas medioambientales. Esta delimitación competitiva se complementa además con las variables «servicios y productos ofrecidos», «precio» y «calidad» (conglomerado núm. 2).

La principal limitación de este estudio exploratorio, tanto en cuanto al número de establecimientos que integran la muestra como a las características utilizadas, se centra en la utilización de datos de operadores españoles, siendo necesario completarlo para todos los operadores que actúen en la isla. Esta limitación proporciona, a su vez, sugerencias para futuras investigaciones sobre la competitividad del sector hotelero, ampliando el colectivo analizado, las áreas geográficas, la dimensión temporal así como la propia definición del concepto de «Establecimiento Hotelero».

Sin embargo, este primer acercamiento a la realidad medioambiental del sector turístico tinerfeño muestra la creciente preocupación medioambiental de los establecimientos hoteleros de la isla. Esto permite pensar en la percepción por parte de los mismos de una posible fuente de ventajas competitivas basadas en la adopción de la variable medioambiental en sus planteamientos estratégicos y en la necesidad de «cautivar» a una clientela cada vez más preocupada por el cuidado del medio, sin que este comportamiento tenga por qué resultar necesariamente negativo desde el punto de vista financiero. Esto estaría en consonancia con lo que señalan, entre otros, Porter y Van der Linde (1995), en el sentido de que este posicionamiento estratégico puede constituir el primer paso hacia el logro de una sólida diferenciación basada en las políticas de cuidado medioambiental.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, F. *et al.* (1994): *Canarias. Economía, Ecología y Medio Ambiente*. La Laguna: F Lemus.
- ÁLVAREZ, M. J.; BURGOS, J., y CÉSPEDES, J. J. (2001): «Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (enero-abril), núm. 8.
- BAENA KHUFUS, M., y RECIO MENÉNDEZ, M. (1998): «Cómo afecta el argumento verde en el marketing de productos no duraderos», en *Harvard Deusto Business Review*, núm. 82.
- BAÑEGIL PALACIOS, T. M., y RIVERO NIETO, M. (1998): «¿Cómo es de verde su marketing?», en *Esic-Market*, enero-abril 1998.
- BIGNÉ, J. E. (1997): «El consumidor verde: bases de un modelo de comportamiento», en *Esic-Market*, núm. 96.
- BOSH, R. *et al.* (1998): *Turismo y medioambiente*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- BROMLEY, D. W. (1985): «Recursos y desarrollo económico: un enfoque institucionalista», en *Agricultura y Sociedad*, núm. 35.
- BUZZELL, R. D., y GALE, B. T. (1987): *The PIMS Principles: Linking Strategy and Performance*, New York: Ed. Free Press.
- CARROLL, C.; PADIAN, M., y THOMAS, H. (1994): «Assesing the Height of Mobility Barriers: A Methodology and an Empirical Test in the U.K. Retail Grocery Industry», en *British Journal o Management*, vol. 5, pp.1-18.
- CASANUEVA ROCHA, C; GARCÍA, J., y CARO, F. (2000): *Gestión medioambiental en la empresa turística*, Madrid: Ed. Pirámide.
- CÉSPEDES, J. J., y SÁNCHEZ, M. (1996): «Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresa», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 23-40.
- CLAVER, E., y MOLINA, J. F. (2000): «Medio Ambiente, estrategia empresarial y competitividad», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, núm. 1, pp. 119-138.
- COASE, R. H. (1960): «El problema del coste social», en *Hacienda Pública Española*, núm. 68.
- DAVIDSON, P. (1984): «Recursos naturales», en *Economía Postkeynesiana* (A. Eichner, compilador), Barcelona, Ed. Blume, pp. 171-184.
- DÍAZ ÁLVAREZ, A. (1996): «Turismo y medio ambiente: análisis económico», en *Introducción a la economía del turismo en España* (A. Pedreño Muñoz, y V. Monfort, eds.), Madrid, Ed. Civitas, pp. 275-293.
- FLAVIÁN, C., y POLO, Y. (1997a): «Los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la competencia en el sector detallista español», en *Esic-Market*, núm. 96, pp. 9-28.
- FLAVIÁN, C., y POLO, Y. (1997b): «Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española», en *Información Comercial Española*, núm. 763, pp. 99-117.
- FLAVIÁN, C., y POLO, Y. (1999): «Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 3, enero-junio, pp. 9-28.
- FOMBRUN, C. J., y ZAJAC, E. J. (1987): «Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification», *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 33-50.
- GARCÉS, C., y GALVE, C. (2001): «Repercusión de las inversiones en protección del medio ambiente en la productividad de las empresas españolas: un análisis empírico», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (enero-abril), núm. 8.
- GONZÁLEZ, M., y LEÓN, C. (1998): «Turismo y medio ambiente: la perspectiva de las empresas hoteleras», en *El turismo en Canarias* (M. Melchior Navarro), S/C de Tenerife, Fundación FYDE Cajacanarias.
- GRIPSRUD, G, y GRONHAUG, K. (1985): «Structure and Strategy in Grocery Retailing: A Sociometric Approach», en *Journal of Industrial Economics*, XX-XIII, pp. 339-47.

- GUTIÉRREZ TAÑO, D., y GARCÍA RODRÍGUEZ, F. (2001): «Segmentación ecológica en destinos turísticos», en *Revista Estudios turísticos*, núm. 149.
- HARRIGAN, K. R. (1980): «Strategies for Declining Industries», en *Journal of Business Strategy*, vol. 1, núm. 1, pp. 20-34.
- HART, S. L. (1995): «A natural-resource-based view of the firm», en *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 986-1014.
- HATTEN, K., y HATTEN, M. L. (1987): «Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability», en *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 329-42.
- HAX, A. C., y MAJLUF, N. S. (1996): *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*, 2.<sup>a</sup> edición, Prentice Hall, pp. 301 y ss.
- JAFFE, A.; PETERSON, S. R.; PORTNEY, P., y STAVINS, R. N. (1995): «Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What does the evidence tell us?», en *Journal of Economic Literature*, vol. 33, núm. 1, pp. 132-163.
- JOHNSON, G.; BOWMAN, C., y RUDD, P. (1998): «Competitor Analysis», en *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management* (G. Ambrosini con Johnson y K. Scholes eds.), Ed. Prentice Hall.
- JOHNSON, G., y SCHOLES, K. (2001): *Dirección Estratégica*, Madrid: Ed. Prentice Hall.
- KAPP, K. W. (1966): *Los costes sociales de la empresa privada*, Barcelona: Ed. Oikos-Tau.
- KIRK, D. (1998): «Attitudes to environmental management held by a group of hotels managers in Edinburgh», en *Hospitality Management*, núm. 17, pp. 33-47.
- KOTLER, P. (1992): *Dirección de marketing*, Madrid: Ed. Prentice Hall.
- LEWES, P., y THOMAS, H. (1990): «The Linkage Between Strategic Groups and Performance in the UK Retail Grocery Industry», en *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 5, pp. 385-97.
- LUDEVID, M. (2000): *La gestión ambiental de la empresa*, Barcelona: Ed. Ariel.
- MCGEE, J., y SEGAL-HORN, S. (1990): «Strategic Space and Industry Dynamics», en *Journal of Marketing Management*, núm. 3, pp. 175-93.
- MCGEE, J., y THOMAS, H. (1986): «Strategic Groups, Theory, Research and Taxonomy», en *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 2, pp. 141-60.
- MCGEE, J., y THOMAS, H. (1989): «Research Notes and Communications Strategic Groups: A further Comment», en *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 105-7.
- NAREDO, J. M. (1996): *La economía en evolución. Historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico*, Madrid: Ed. Siglo XXI.
- OREJA, J. R.; ARMAS, Y. y GARCÍA, F. (2001): *Identificación de la posición competitiva de los hoteles de Tenerife con orientación medioambiental*, III Seminario de Economía Canaria, La Laguna.
- OREJA, J. R.; GARCÍA, F., y ARMAS, Y. (2001): *Análisis de grupos estratégicos en el sector turístico: una aplicación a los establecimientos hoteleros de Tenerife*, VI Congreso de AECIT (Asociación española de Expertos Científicos en Turismo), Ceuta.
- PIGOU, A. C. (1920): *The Economics of Welfare*, London: Ed. Macmillan. Versión en castellano, Madrid: Ed. Aguilar, 1946.
- PORAC, J. F.; THOMAS, H., y EMME, B. (1987): «Knowing the Competition: the Mental Models of Retailing Startegist», en *Business Strategy and Retailing* (G. Johnson eds.), Chichester, Ed. Wiley, pp. 59-79.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Nueva York, Ed. Free Press.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, Nueva York, Ed. Free Press.
- PORTER, M. E. (1991): «America's Green Strategy», en *Scientific American*, núm. 264 (Issue 4).

- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona: Ed. Plaza y Janés Editore, S.A.
- PORTER, M. E., y VAN DER LINDE, C. (1995): «Green and Competitive: Ending the Stalemate», en *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 5, pp. 120-134.
- REGER, R., y HUFF, A. (1992): «Strategic Groups: A Cognitive Perspective», en *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 2, pp. 103-24.
- RICART, J. E., y RODRÍGUEZ-BADAL, M. A. (1997): *Estrategia ambiental*, Biblioteca IESE de gestión de empresas, Barcelona, Ediciones Folio.
- SOLOW, R. M. (1974): «La economía de los recursos o los recursos de la economía», en *Trimestre Económico*, núm . 166.
- WALLEY, N., y WHITEHEAD, B. (1994): «It's not Easy Being Green», en *Harvard Business Review* (mayo-junio), vol. 72, núm . 3, pp. 46-52.
- WALTON, E. J. (1986): «Managers' Prototypes of Financial Firms», en *Journal of Management Studies*, vol. 23, pp. 679-98.