

EL MAPA COMPETITIVO DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: CONTACTO MULTIMERCADO Y SIMILITUD DE SERVICIOS ENTRE LAS 25 PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS

Rosario Silva*

Resumen: El objetivo de este estudio es ayudar a identificar a los competidores a partir de dos variables propuestas en la literatura de estrategia: el contacto multimercado y la similitud de recursos. Este análisis se aplica al sector hotelero español. En particular, el estudio se centra en comprender la competencia que existe entre las 25 cadenas hoteleras más grandes dentro de los 135 principales destinos turísticos españoles.

Palabras clave: Contacto multimercado, similitud de servicio, análisis de los competidores, sector hotelero.

Abstract: The main objective of this article is to help to identify firm's competitors using the two variables proposed in the Strategy literature to accomplish this task: market commonality and resource similarity. This analysis is applied to the Spanish hotel industry. In particular, the study focuses on understanding the competition between the 25 largest hotel chains within the main 135 Spanish tourists' destinations.

Key words: Market commonality, service similarity, competitors' analysis, hotel industry.

I. INTRODUCCIÓN

La literatura de estrategia ha prestado una especial atención al análisis de los competidores. Su correcta identificación resulta fundamental para cualquier empresa, ya que es la base para el análisis de su ventaja competitiva. Además, el conocimiento de cuáles son los principales competidores permite un análisis más profundo de sus debilidades y fortalezas, así como de las posibles acciones y reacciones que estos pueden llevar a cabo ante los movimientos estratégicos que la empresa inicie.

Para la identificación de los competidores se han utilizado distintos enfoques. La

literatura de grupos estratégicos ha propuesto un enfoque objetivo fundamentado en el análisis factorial y clúster. Aunque esta perspectiva permite identificar a los grupos de competidores que siguen estrategias similares, su principal limitación es que no tiene en cuenta el mercado. En consecuencia, puede haber situaciones en las que varias empresas pertenezcan al mismo grupo estratégico, es decir, que sus estrategias sean similares, pero que no puedan ser consideradas como competidoras directas debido a que compiten en mercados completamente distintos. En este sentido, los estudios sobre competencia multimercado han subrayado que la coincidencia en los mismos mercados hace a las empresas más interdependientes y, por

* IE Business School. Charo.Silva@ie.edu

lo tanto, las convierte en competidoras entre sí (Karnani and Wernerfelt, 1985). Dentro de la literatura de estrategia también nos encontramos con un enfoque más subjetivo, el cual defiende que cada empresa puede tener su propia conceptualización de quiénes son sus competidores. Estos estudios utilizan métodos cognitivos que se basan en las percepciones de los directivos acerca de cuáles son los principales competidores de su empresa, (Porac y Thomas, 1990; Porac y otros, 1995). Su principal limitación es que los directivos pueden tener percepciones sesgadas (Peteraf y Bergen, 2003) y que para ellos puede ser costoso evaluar el conjunto de todos los posibles competidores, por lo que habitualmente solo prestan atención a los rivales más directos e ignoran el resto (Lant y Baum, 1995).

El enfoque que ha tenido más aceptación ha sido el propuesto por Chen (1996) y desarrollado posteriormente por Bergen y Peteraf (2002) y Peteraf y Bergen (2003). De acuerdo con Chen (1996), para la identificación de los competidores es necesario examinar el grado en que cada par de empresas puede llegar a desarrollar un comportamiento de mayor rivalidad. Este comportamiento dependerá de la conciencia que tenga cada empresa de sus relaciones con los rivales, de la motivación para iniciar acciones agresivas y de la capacidad para iniciar esas acciones. A su vez, Chen argumenta que la coincidencia en los mismos mercados aumenta el conocimiento de los rivales y la motivación para actuar, mientras que la similitud de recursos aumenta la capacidad de un rival para iniciar un ataque competitivo sobre la empresa. En consecuencia, este enfoque centra la identificación y análisis

de los competidores en el grado de contacto multimercado (definido como el grado de presencia que un competidor manifiesta en los mercados en los que coincide con la empresa de referencia) y en la similitud de recursos (definida como el grado en el que los competidores poseen recursos similares). La principal ventaja de utilizar estos índices es que cuantifican la presión competitiva relativa de cada una de las empresas que compiten en una industria sobre las demás, por lo que permiten identificar de forma objetiva a los rivales más directos, evitando de este modo sesgos en la identificación.

En el presente estudio se utiliza este último método para identificar a los competidores de las principales cadenas hoteleras que compiten en España. Estas cadenas pueden competir en una única localidad o, lo que es más frecuente, en varias localidades. El efecto de competir en varios mercados es que una cadena puede coincidir con otra en más de uno, lo que las convierte en rivales más directas. Pero además, se tiene en cuenta que las cadenas pueden estar formadas por hoteles que tengan una dotación de servicios más o menos similar a los de otras cadenas. En conclusión, este estudio considera que dos cadenas hoteleras serán rivales más directas en la medida en que sus hoteles estén localizados en los mismos mercados geográficos y posean servicios similares. Aunque, tal y como veremos a continuación, estas medidas deben ser ponderadas de acuerdo con la importancia estratégica que cada mercado y servicio posee para la empresa, y por la cuota que cada rival mantiene en ellos.

Además, el presente trabajo analiza a los competidores de las principales cadenas hoteleras a través de su representación en un gráfico de dos dimensiones que permite mostrar su grado de contacto multimercado y su similitud de recursos. Este mapa de competidores permite a la empresa una clasificación de sus rivales de acuerdo con la presión competitiva que ejercen. Así, una determinada cadena hotelera podrá comprender de una forma objetiva quiénes son sus rivales más directos, quiénes pueden ser sus rivales potenciales e indirectos, o quiénes, en ese momento, no deben ser considerados como competidores.

II. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS Y DE LAS VARIABLES

La base de datos utilizada en este estudio ha sido obtenida de la Guía Oficial de Hoteles del año 2005 publicada por el Instituto de Turismo de España, organismo estatal encargado de la promoción en el exterior de España como destino turístico. Este directorio está elaborado a partir de la información sobre localización, precios y características que anualmente envían los hoteles para su inclusión en dicha guía. Constituye, por tanto, una de las fuentes de datos más importantes sobre el sector al contener información sobre prácticamente la totalidad de los establecimientos hoteleros españoles.

Se seleccionaron dentro de este directorio aquellos hoteles situados en las localidades turísticas españolas más importantes. En el sector hotelero español, el mercado está bien definido ya que el Instituto Nacio-

nal de Estadística proporciona información sobre las 135 principales localidades turísticas españolas. Entre estas localidades se encuentran los principales destinos españoles urbanos, como Madrid, Barcelona, Valencia o Sevilla, pero también localidades de costa, como Marbella, Benidorm o Ibiza, o las que ofrecen un turismo relacionado con la nieve o la naturaleza, como Albarracín, Benasque o Jaca. Estas localidades recibieron el 70% del total de las pernoctaciones realizadas en España, y en ellas se localizaban el 56% de los hoteles con categorías de una a cinco estrellas. En consecuencia, la muestra está constituida por 3.456 hoteles, de los cuales 1.269 pertenecen a cadenas hoteleras, lo que representa un 70% del total de hoteles que pertenecen a cadena a nivel nacional. Para construir la base de datos, se introdujeron de forma manual todos los datos de localización, características, precios y servicios de cada uno de los hoteles que ofrecía la Guía Oficial.

Además de la información individual sobre cada hotel, la Guía Oficial identifica 177 cadenas hoteleras que compiten en España y ofrece información sobre los hoteles que pertenecen a esas cadenas. El cuadro 1 resume esta información para las 25 principales que compiten en España. Entre ellas, y clasificadas según el número de habitaciones, se encuentran las principales cadenas españolas: Meliá, NH, Riu, Husa, Iberostar o Barceló. Como se puede observar, de los 1.269 hoteles que pertenecen a las cadenas turísticas que compiten en los 135 principales destinos turísticos, 666 hoteles pertenecen a esas 25 primeras.

Cuadro 1
25 primeras cadenas hoteleras españolas por número de
habitaciones en 2005

	Cadena hotelera	En toda España			En las 135 localidades turísticas
		Nº hoteles	Nº de habitaciones	Nº plazas	Nº hoteles
1	Meliá	152	32.523	62.614	113
2	NH Hoteles	102	11.478	21.549	79
3	Riu Hotels & Resorts	41	10.984	21.286	18
4	Grupo Husa	118	9.061	17.062	61
5	Iberostar	26	8.285	17.818	24
6	Barceló Hotels & Resorts	33	7.992	15.976	15
7	Fiesta Hotel Group	25	7.033	13.891	18
8	Group H10 Hotels	25	6.540	12.335	20
9	Grupo Hoteles Playa	24	6.056	11.620	18
10	Paradores de Turismo	88	5.497	10.726	34
11	Best Hotels	17	4.994	9.644	15
12	Sercotel Hoteles	55	4.978	9.443	44
13	Hoteles Hesperia	35	4.970	9.560	26
14	Hoteles Catalonia	37	4.696	8.713	31
15	Hipotels	20	3.990	8.014	17
16	AC Hoteles	40	3.869	6.918	27
17	Accor Hoteles	33	3.793	7.457	16
18	Princess Hotels	10	3.514	6.967	8
19	Hoteles Servi Group	14	3.374	6.591	12
20	Occidental Hotels & Resorts	15	3.297	6.411	13
21	Hoteles Silken	22	3.160	6.316	19
22	Grupotel	19	3.149	6.917	7
23	Med Playa Hotels	13	3.024	6.023	11
24	Hoteles Globales	15	2.706	5.080	10
25	Sirenis Hotels	10	2.609	5.300	10
	Total hoteles	989			666
	Total hoteles que pertenecen a cadenas hoteleras	1.867			1.269

FUENTE: Guía Oficial de Hoteles 2005

Contacto multimercado. Esta medida propuesta por Chen (1996) considera que el grado en el que dos empresas son competidoras directas en un mercado depende de dos factores:

1. Por una parte, de la importancia estratégica que tiene para la cadena *a* ese mercado en el que coincide con la cadena *b*. Es decir, para la empresa *a* todos los contactos con *b* en los distintos mercados serán igualmente importantes, sino que serán más relevantes los contactos que se produzcan en aquellos mercados en los que *a* disfrute de una fuerte presencia (por ejemplo, en aquellas localidades en las que posea un mayor número de hoteles).

2. Por otra parte, el grado de competencia directa también depende de la cuota de mercado que mantenga la cadena *b* en ese mercado. Dicho de otro modo, la presión competitiva de *b* sobre *a* será más fuerte en aquellos mercados en los que *b* posea, por ejemplo, un 80% de cuota que en los que tenga un 5%.

Siguiendo el enfoque propuesto por Chen, calculamos el contacto multimercado entre dos cadenas de la siguiente forma:

$$\text{ContactoMultimercado}_{ab} = \sum_{i=1}^{135} \frac{P_{ai}}{P_a} \times \frac{P_{bi}}{P_i}$$

El contacto multimercado entre las cadenas *a* y *b* nos indica la importancia que para la cadena *a* tiene el contacto con *b* en los mercados en los que coinciden. También se puede entender, tal y como lo expresan Fuentelsaz y Gómez (2007), como la presión competitiva ejercida por *b* sobre *a*.

En esta ecuación, P_{ai} indica el número de habitaciones que poseen los hoteles de la cadena *a* en la localidad *i*, mientras que P_a indica el número de habitaciones que la cadena *a* tiene en total, es decir, en todos sus hoteles que compiten en las 135 localidades turísticas. Por lo tanto, el cociente P_{ai}/P_a expresa la importancia estratégica que para la cadena hotelera *a* tiene la localidad *i*.

Por otra parte, la variable P_{bi} indica el número de habitaciones que los hoteles de la cadena *b* tienen en la localidad *i*, mientras que P_i es el número total de habitaciones que están disponibles en la localidad *i*. En definitiva, la expresión P_{bi}/P_i es una aproximación a la cuota de mercado que la cadena hotelera *b* posee en la localidad *i*.

Finalmente, en esta ecuación el coeficiente *i* expresa cada una de las localidades, entre las 135 analizadas, en las que coinciden las cadenas *a* y *b*.

Los resultados han sido normalizados para poder compararlos entre las distintas cadenas, de modo similar a cómo ha sido propuesto por Chen (1996) para la identificación de los competidores de las principales líneas aéreas de Estados Unidos, y por Fuentelsaz y Gómez (2007) para determinar los competidores de los principales bancos y cajas de ahorros que operan en España. Por eso, hemos considerado que la suma de todos los contactos multimercado de una cadena con todos sus competidores es igual a 1.

Similitud de recursos. Chen (1996) propone una medida de similitud de recursos entre aerolíneas basada en los distintos modelos de avión que poseen. Para su cálculo

utiliza la misma fórmula empleada para la medición del contacto multimercado, según la cual la similitud de recursos entre dos empresas a y b dependerá de la importancia que ese recurso tenga para a y de la cuota que tenga b en dicho recurso.

En este estudio consideramos que la similitud entre cadenas hoteleras se puede evaluar en función de los servicios que ofrece cada uno de sus hoteles. La Guía Oficial recoge información sobre 41 servicios distintos que puede ofrecer un hotel, como por ejemplo: disponibilidad de internet, Tv, aire acondicionado en las habitaciones, o la disponibilidad de instalaciones deportivas como piscina, campo de golf, cancha de tenis, squash o gimnasio.

$$\text{Similitudservicios}_{ab} = \sum_{j=1}^{41} \frac{S_{aj}}{S_a} \times \frac{S_{bj}}{S_j}$$

En esta expresión, S_{aj} representa el número de hoteles de la cadena a que poseen el servicio j , mientras que S_a indica el número total de hoteles de la cadena a . Por lo tanto, el cociente expresa la importancia que posee el servicio j para la cadena a . Por ejemplo, un 88% de los hoteles de la cadena Riu poseen piscina, mientras que solo el 16% de los hoteles de la cadena NH poseen esta instalación; por tanto, las cadenas que ofrezcan también piscina serán rivales más directas de Riu que de NH, debido a que para Riu ese servicio es mucho más importante.

S_{bj} refleja el número de hoteles de la cadena hotelera b que ofrecen el servicio j , mientras que S_j indica el número total de hoteles pertenecientes a una cadena que ofrecen dicho servicio j . De este modo, el

cociente entre S_{bj} y S_j indica la cuota que tiene la cadena b en ese servicio. Por ejemplo, la cadena hotelera Meliá es la que posee un mayor número de hoteles situados frente a la playa; por tanto, será una rival más directa para aquellas cadenas que también compitan con este servicio.

En esta ecuación, el coeficiente j indica cada uno de los 41 servicios que tienen en común las cadenas hoteleras a y b . Al igual que en el caso anterior, los resultados han sido normalizados para poder compararlos entre las distintas cadenas y se ha considerado que la suma de la similitud de recursos de una cadena con todos los demás competidores es igual a 1.

III. RESULTADOS

III.1. El contacto multimercado entre las 25 primeras cadenas hoteleras españolas

Para entender mejor las relaciones competitivas entre las cadenas hoteleras españolas, la Tabla 2 muestra el número de localidades en las que coinciden cada par de cadenas. Se observa, por ejemplo, que la cadena hotelera Meliá coincide con la cadena NH en 22 localidades, con Sercotel en 21, y con el Grupo Husa en 19; sin embargo, con otras grandes cadenas como Riu o Iberostar coincide en sólo 5 mercados. Por lo tanto, si consideramos que las cadenas compiten más directamente con aquellos rivales localizados en los mismos mercados, podríamos concluir que NH, Sercotel y Husa son rivales a los que Meliá debería prestar más atención que a otros a los que no se enfren-

ta tan directamente, como Riu o Iberostar. Ahora bien, tal y como se ha comentado anteriormente, la coincidencia en los mismos mercados no es un dato suficiente que permita comprender la presión competitiva

que ejercen los rivales sobre una empresa, sino que cada contacto multimercado puede tener distinta relevancia dependiendo de la presencia que tenga la empresa y de la cuota que el rival posea en ese mercado.

Cuadro 2
Número de localidades (entre las 135 más importantes turísticamente)
en las que coinciden las 25 primeras cadenas hoteleras

Cadena hotelera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Meliá																								
2 NH Hoteles	22																							
3 RiuHotels& Resorts	5	1																						
4 Grupo Husa	19	18	3																					
5 Iberostar	5	0	4	1																				
6 Barceló Hotels& Resorts	9	6	2	6	2																			
7 Fiesta Hotel Group	7	2	1	3	3	3																		
8 Group H10Hotels	6	3	1	2	1	2	2																	
9 Grupo Hoteles Playa	5	3	2	3	2	3	2	6																
10 Paradores de Turismo	10	7	1	10	0	1	0	0	0															
11 BestHotels	3	1	0	1	0	1	0	4	3	1														
12 Sercotel Hoteles	21	23	2	18	0	6	2	3	3	9	1													
13 Hoteles Hesperia	14	10	1	12	3	6	4	2	3	4	1	10												
14 Hoteles Catalonia	10	9	2	8	2	3	4	3	3	2	1	8	7											
15 Hipotels	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1										
16 AC Hoteles	16	18	1	14	0	3	2	2	2	8	1	16	9	9	1									
17 Accor Hoteles	10	11	0	7	0	2	1	2	2	2	1	9	4	6	1	8								
18 PrincessHotels	3	0	0	0	1	0	1	3	0	1	1	0	2	1	0	0	0							
19 Hoteles ServiGroup	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0						
20 Occidental Hotels& Resorts	6	7	1	4	0	3	1	4	3	1	2	7	3	3	0	4	3	1	0					
21 Hoteles Silken	10	13	0	9	0	4	2	2	2	2	1	12	6	7	0	9	8	0	0	5				
22 Grupotel	2	0	1	1	3	1	1	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
23 Med Playa Hotels	2	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
24 Hoteles Globales	4	0	1	1	3	2	2	0	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	
25 SirenisHotels	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

El cuadro 2 recoge la medida de contacto multimercado calculada para cada par de cadenas hoteleras. En este cuadro solo están reflejadas las interacciones entre las 25 principales, pero el cálculo se ha realizado para las 177 cadenas existentes. Tal y como hemos comentado anteriormente, la suma de los valores de cada fila se ha normalizado, de modo que si pudiésemos transcribir todos los resultados, obtendríamos que la suma de los contactos multimercado de cada cadena con todas las 176 restantes debería ser 1. Observamos que para la cadena Meliá la suma asciende a 0,50 y para NH a 0,59, lo que equivale a decir que las 24 principales cadenas hoteleras ejercen, respectivamente, un 50% y un 59% de la presión competitiva derivada del contacto multimercado a la que se enfrentan Meliá y NH en las 135 principales localidades turísticas de España.

Los valores de cada fila se pueden interpretar como el contacto multimercado que tiene cada una de las cadenas hoteleras rivales (en columnas) sobre la de referencia (en filas). Siguiendo con el ejemplo de la primera cadena hotelera, observamos que el rival que tiene un mayor contacto multimercado con la cadena Meliá es la cadena NH; por tanto, será esta la que ejerza una mayor presión competitiva. A distancia, encontramos que las cadenas que presentan un mayor contacto multimercado con Meliá son Riu, Husa, Barceló, Fiesta, H10 y Sercotel. En consecuencia, estas cadenas serían las principales rivales de Meliá si las identificamos considerando exclusivamente dicho contacto como dimensión relevante.

En este caso coincide que la cadena NH es el rival con el que Meliá comparte más mercados, tal y como vimos anteriormente.

Sin embargo, el cuadro 3 muestra un nivel similar de contacto multimercado de las cadenas Sercotel y Riu, con las cuales Meliá coincide en un número muy distinto de mercados. Así, la cadena Sercotel es el segundo rival en importancia en cuanto a número de mercados coincidentes, mientras que Meliá coincide con la cadena Riu en sólo 5. El valor similar del contacto multimercado con Riu puede reflejar o bien que los mercados en los que Meliá coincide con Riu son más importantes estratégicamente, o bien que la cuota que tiene Riu en dichos mercados es mayor. Los datos indican que aunque Meliá y Riu coinciden en menos mercados, son competidoras directas en ellos, puesto que son en promedio más importantes estratégicamente para Meliá (promedio P_{ai}/P_a igual a 0,04) y en ellos, Riu mantiene una mayor cuota de mercado (promedio P_{bi}/P_{iig} a 0,13) que en los que Meliá coincide con la cadena Sercotel (el promedio de la importancia estratégica que estos mercados poseen para Meliá es de 0,02, mientras que la cuota media de Sercotel en estos mercados es de 0,10). Este resultado ilustra que la mera coincidencia en muchos mercados no es un dato suficiente para comprender la presión competitiva que puede ejercer un rival sobre una empresa. Es preciso ponderar esos contactos multimercado teniendo en cuenta la presencia de la empresa en ese mercado así como la cuota que el rival posee en él.

Una segunda conclusión de este primer análisis se refiere a la asimetría competitiva a la cual también hace mención Chen (1996) en su estudio. Así, la presión competitiva que ejerce NH sobre Meliá (0,07) es menor que la que ejerce Meliá sobre NH (0,17). En otras palabras, Meliá es una mayor amenaza para NH que la que representa NH para

Cuadro 3
Contacto multimercado entre las 25 primeras cadenas hoteleras

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 Meliá		0,07	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,01	0,01	0,02	0,03	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,00
2 NH Hoteles	0,17		0,00	0,07	0,00	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,00	0,05	0,02	0,04	0,00	0,05	0,03	0,00	0,00	0,04	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
3 Riu Hotels & Resorts	0,17	0,01		0,02	0,09	0,03	0,02	0,01	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00
4 Grupo Husa	0,11	0,11	0,01		0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	0,04	0,00	0,04	0,03	0,05	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
5 Iberostar	0,07	0,00	0,05	0,00		0,01	0,07	0,05	0,03	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,05	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02	0,00
6 Barceló Hotels & Resorts	0,17	0,06	0,03	0,03	0,02		0,03	0,01	0,02	0,00	0,00	0,03	0,03	0,02	0,00	0,01	0,01	0,00	0,03	0,01	0,05	0,00	0,01	0,02	0,00
7 Fiesta Hotel Group	0,16	0,02	0,01	0,01	0,09	0,03		0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00	0,01	0,02	0,10
8 Group H10 Hotels	0,15	0,02	0,01	0,01	0,07	0,01	0,04		0,06	0,00	0,19	0,01	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01
9 Grupo Hoteles Playa	0,07	0,04	0,05	0,02	0,05	0,02	0,01	0,07		0,00	0,03	0,02	0,08	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,01	0,01
10 Paradores de Turismo	0,14	0,04	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,03	0,05	0,03	0,00	0,00	0,05	0,02	0,01	0,02	0,01	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
11 Best Hotels	0,11	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,27	0,04	0,02		0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,06	0,15	0,04	0,00	0,00	0,06	0,00	0,05
12 Sercotel Hoteles	0,16	0,11	0,00	0,06	0,00	0,03	0,00	0,01	0,02	0,02	0,00		0,03	0,02	0,00	0,05	0,02	0,00	0,00	0,03	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
13 Hoteles Hesperia	0,14	0,06	0,00	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,08	0,01	0,00	0,03		0,03	0,00	0,02	0,01	0,06	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00
14 Hoteles Catalonia	0,10	0,09	0,01	0,07	0,01	0,02	0,01	0,04	0,01	0,00	0,01	0,02	0,02		0,01	0,02	0,02	0,01	0,00	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00	0,02
15 Hipotels	0,10	0,01	0,05	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02		0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16 AC Hoteles	0,18	0,15	0,00	0,06	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,03	0,00	0,06	0,03	0,02	0,01		0,04	0,00	0,00	0,02	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
17 Accor Hoteles	0,21	0,14	0,00	0,04	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,04	0,01	0,03	0,01	0,05		0,00	0,00	0,03	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
18 Princess Hotels	0,08	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,03	0,14	0,00	0,01	0,07	0,00	0,07	0,01	0,00	0,00	0,00		0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19 Hoteles Servi Group	0,13	0,00	0,00	0,01	0,00	0,05	0,04	0,00	0,00	0,02	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00
20 Occidental Hotels & Resorts	0,15	0,11	0,00	0,03	0,00	0,01	0,01	0,04	0,01	0,01	0,04	0,03	0,01	0,02	0,00	0,02	0,02	0,01	0,00		0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
21 Hoteles Silken	0,14	0,13	0,00	0,04	0,00	0,05	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,04	0,03	0,03	0,00	0,03	0,04	0,00	0,00	0,04		0,00	0,00	0,00	0,00
22 Grupotel	0,13	0,00	0,09	0,01	0,14	0,02	0,01	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,09	0,00
23 Med Playa Hotels	0,12	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,02	0,02	0,03	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
24 Hoteles Globales	0,20	0,00	0,04	0,00	0,05	0,04	0,04	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00
25 Sirenis Hotels	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,02	0,03	0,00	0,08	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00

Meliá. Esta asimetría queda patente al comparar los valores de la fila 1, que representan la presión que ejercen las cadenas sobre Meliá, con los valores de la columna 1, que reflejan la presión que ejerce Meliá sobre el resto de cadenas. En todos los casos, excepto para Paradores, la presión que ejerce Meliá es mayor que la que ejerce el resto de cadenas sobre esta. Los valores de la columna 1 también nos permiten comprender que la principal cadena hotelera española es la competidora principal de 13 de las cadenas hoteleras analizadas.

Los valores sombreados que aparecen en el cuadro 3 indican el mayor contacto multimercado al que se enfrenta cada una de las 25 cadenas. Este valor permite identificar cuál es la cadena hotelera, entre las principales, que ejerce una mayor presión competitiva sobre cada una de las demás. Así por ejemplo, H10 sería el mayor rival de Best Hotels y Princess Hotels al poseer un mayor contacto multimercado. Solo para cuatro cadenas (Grupo Hoteles Playa, Hipotels, Iberostar y Med Playa Hotels), el rival con mayor contacto multimercado no se encuentra entre las 25 empresas presentadas en este estudio. Para estas cadenas sus rivales más directos serían otras como Hoteles Cotursa, Protur Hoteles, Viva Hotels & Resorts o GHT Hotels.

III.2. La similitud de servicios entre las 25 primeras cadenas hoteleras españolas

El cuadro 4 recoge la similitud de servicios entre las 25 principales cadenas hoteleras españolas. Al igual que en el caso

anterior, por restricción de espacio hemos elegido presentar solo los resultados para estas 25, aunque el cálculo se ha realizado para las 177 que compiten en España. También se ha procedido a normalizar los resultados, con el objetivo de poder compararlos más fácilmente entre las distintas empresas. Así, la suma de todos los índices de similitud de servicios de los competidores de cada cadena se igualó a 1. En consecuencia, si pudiésemos mostrar los índices de similitud entre cada cadena y las restantes obtendríamos que la suma de los valores de cada fila sería igual a la unidad.

Los datos del cuadro 4 nos muestran que la suma de valores de Meliá y NH es 0,49 y 0,51 lo que implica que un 49% y un 51% respectivamente de presión competitiva derivada de la similitud de servicios es generada por las 24 principales cadenas hoteleras. Estas cifras son similares al promedio de las 25 analizadas que se sitúa en un 51%.

Los valores que muestra el cuadro 4 se pueden interpretar como el grado hasta el cual cada una de las cadenas (en columnas) ofrece servicios coincidentes con la de referencia (en filas), de modo que una mayor similitud indica una mayor presión competitiva. Considerando, por ejemplo, los valores de la fila correspondiente a Meliá, observamos que las cadenas que muestran una mayor similitud son NH y el Grupo Husa y Sercotel, mientras que con la cadena Riu el grado de similitud es bajo. Por tanto, si la identificación de los competidores se estudiase realizando atendiendo únicamente a la similitud de servicios, deberíamos concluir que los rivales más directos de Meliá son NH, Husa y Sercotel.

Cuadro 4
Similitud de servicios entre los hoteles de las 25 primeras cadenas hoteleras

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 Meliá		0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
2 NH Hoteles	0,11		0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,02	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
3 Riu Hotels& Resorts	0,10	0,06		0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
4 Grupo Husa	0,10	0,07	0,01		0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
5 Iberostar	0,10	0,05	0,01	0,04		0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
6 Barceló Hotels & Resorts	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02		0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
7 Fiesta Hotel Group	0,10	0,06	0,01	0,04	0,03	0,01		0,02	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
8 Group H10 Hotels	0,10	0,06	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01		0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
9 Grupo Hoteles Playa	0,10	0,06	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01	0,02		0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
10 Paradores de Turismo	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02		0,01	0,04	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
11 Best Hotels	0,10	0,06	0,01	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03		0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
12 Sercotel Hoteles	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01		0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
13 Hoteles Hesperia	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04		0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
14 Hoteles Catalonia	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02		0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
15 Hipotels	0,10	0,06	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02		0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
16 AC Hoteles	0,10	0,08	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,02		0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
17 Accor Hoteles	0,09	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,01	0,02		0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
18 Princess Hotels	0,10	0,06	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
19 Hoteles Servi Group	0,09	0,06	0,01	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
20 Occidental Hotels & Resorts	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00
21 Hoteles Silken	0,10	0,07	0,01	0,05	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0,02	0,02	0,01	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01		0,00	0,01	0,01	0,00
22 Grupotel	0,09	0,06	0,01	0,04	0,03	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01		0,01	0,01	0,01
23 Med Playa Hotels	0,10	0,06	0,01	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
24 Hoteles Globales	0,09	0,05	0,01	0,04	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,01	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
25 Sirenis Hotels	0,09	0,05	0,01	0,04	0,03	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Al igual que en el caso anterior, también en esta dimensión aparece asimetría competitiva. En el cuadro 4 se observa cómo el rival que amenaza más la posición competitiva de Riu es Meliá, aunque Riu no constituye apenas una amenaza para la principal cadena hotelera española.

Los valores de las columnas 1 y 2 reflejan la presión competitiva que ejercen las dos principales cadenas hoteleras españolas, Meliá y NH, sobre el resto. Se observa que estas cadenas son las rivales más directas de las principales cadenas hoteleras españolas debido a su mayor similitud de servicios. No es de extrañar que las más grandes sean las rivales más potentes, dado que el índice toma valores elevados para cuotas de mercado altas en cada servicio. En consecuencia, las cadenas más amenazadoras serán las que posean muchos hoteles que ofrezcan muchos servicios, puesto que podrán competir por cualquier segmento de clientes y luchar así frente a frente contra cualquier otra cadena tanto generalista (es decir, que ofrezca muchos servicios), como más especializada (es decir, que ofrezca un rango de servicios más adaptado a un segmento de cliente).

III.3. Mapas de los competidores

A través del análisis del contacto multimercado y de la similitud de servicios realizado en las secciones anteriores se han identificado los rivales más directos de cada cadena para cada dimensión. En esta sección se muestra cómo realizar un análisis de la competencia mediante la representación gráfica de los competidores en ambas dimensiones. Este mapa de competidores, inicialmente propuesto también por Chen

(1996), puede ayudar a comprender más fácilmente la presión competitiva que soporta cada una de las cadenas por parte de las demás rivales.

Partiendo del trabajo desarrollado por Chen (1996), Bergen y Peteraf (2002) desarrollaron una clasificación de los competidores basándose en su representación gráfica (Figura 1). Cada gráfico muestra la comparación de la empresa de referencia con todos sus demás competidores. El eje x representa el nivel de contacto multimercado, mientras que el eje y representa el nivel de similitud de servicios. Un rival que muestre valores altos en ambos ejes será un competidor directo de la empresa de referencia, debido a que está sirviendo a los mismos mercados con unos servicios similares. Sin embargo, un rival que posea unos servicios similares pero esté compitiendo en mercados geográficos distintos (es decir, posea un nivel bajo de contacto multimercado) será un rival potencial.

En el caso de las cadenas hoteleras, los rivales potenciales serían aquellas localizadas en otros puntos turísticos pero con una oferta de servicios similar. Estos competidores, al ofrecer los mismos servicios a los clientes, si entran en los mismos mercados geográficos pueden convertirse en rivales directos de la empresa de referencia. También, en el caso de las cadenas hoteleras, pueden ser sustitutas, en la medida en que los clientes elijan distintos destinos turísticos en función de que existan cadenas que le ofrezcan un nivel de servicio muy similar.

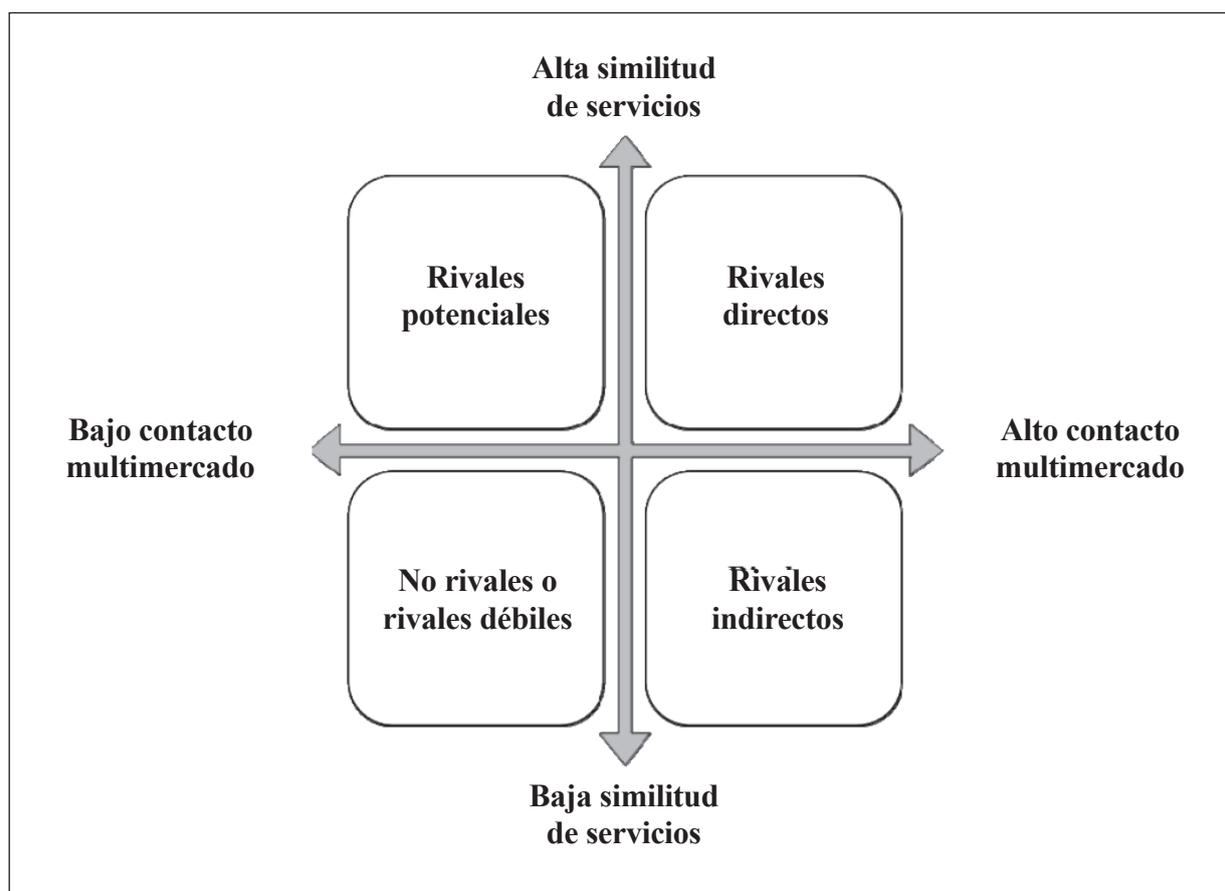
Por otra parte, están aquellos competidores que coinciden en los mismos mercados

pero que ofrecen servicios distintos. A este grupo de rivales, Bergen y Peteraf (2002) los denominan competidores indirectos o sustitutos. Dentro de este grupo estarían aquellas cadenas hoteleras que coinciden en los mismos mercados geográficos pero que ofrecen un rango de servicios distinto. Estas pueden ser rivales indirectos en la medida en que los clientes las consideren sustitutas. Por ejemplo, si dos hoteles poseen un rango de servicios distintos porque pertenecen

a dos categorías distintas, un cliente podría plantearse sustituir un hotel de más estrellas por otro de menos estrellas, por ejemplo, en una situación de crisis económica.

Finalmente, están aquellas empresas con valores bajos en ambas dimensiones que no se pueden considerar dentro del grupo de competidores de la empresa de referencia, si bien es cierto que pueden cambiar su posicionamiento en el futuro.

Figura 1
Clasificación de los competidores



FUENTE: Bergen y Peteraf (2002) y Peteraf y Bergen (2003)

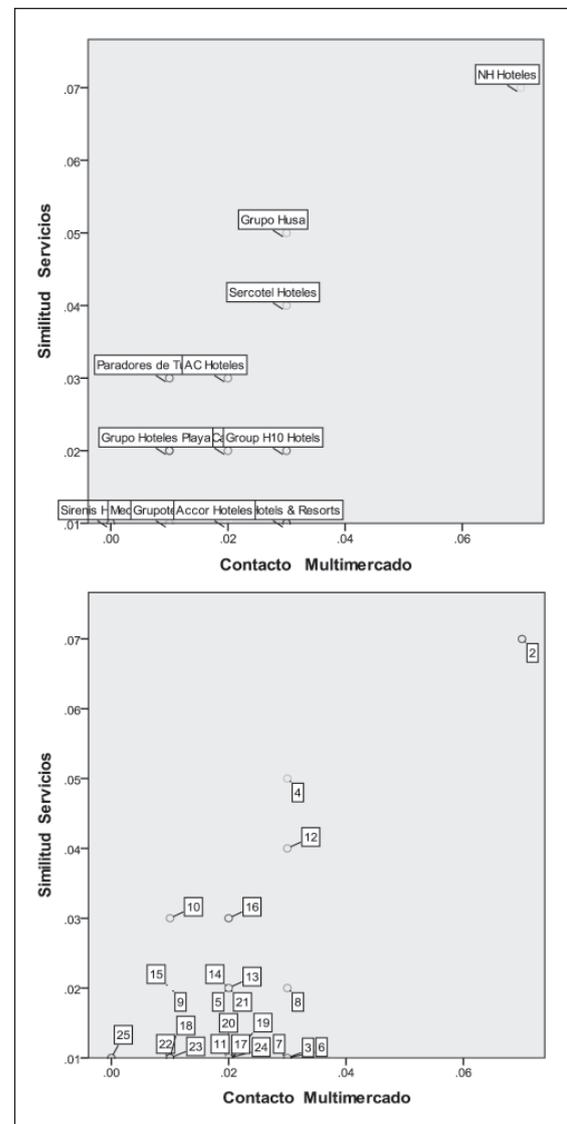
Los gráficos 1, 2 y 3 ofrecen los mapas de los competidores para las tres primeras cadenas hoteleras: Meliá, NH y Riu. A efectos de una mejor identificación de los competidores, se ha incluido para cada una de estas cadenas un mapa con los nombres de las competidoras y otro con el número que representa a cada una dentro del ranking.

El gráfico 1 muestra que los rivales directos de Meliá son, por orden de importancia, NH, Husa y Sercotel. Este gráfico permite identificar fácilmente a los rivales que pueden ser potencialmente amenazadores, puesto que coinciden en menos mercados aunque ofrecen un rango de servicios bastante similar (como AC Hoteles o Paradores); e identifica también a los rivales indirectos, que son aquellos que coinciden en los mismos mercados pero que no ofrecen los mismos servicios (como H10, Riu o Barceló). En este gráfico también se observan claramente cuáles son las cadenas hoteleras que ejercen una menor presión competitiva sobre Meliá, como Sirenis, Grupotel u Hoteles Globales, debido a su bajo contacto multimercado y a su baja similitud en servicios.

El gráfico 2 indica que los rivales más directos de NH son Meliá, Husa, Sercotel y AC Hoteles, puesto que son estas cadenas las que tienen un mayor contacto multimercado y una mayor similitud estratégica con NH. En un rango inferior de presión competitiva se encuentran otras cadenas con un nivel de similitud de servicios medio/alto pero menor contacto multimercado, como Paradores, H10 o Hesperia que pueden ser calificadas como competidoras potenciales; y aquellas cadenas con un nivel medio/alto

de contacto multimercado pero bajo en similitud de servicios, como Silken u Occidental que pueden ser categorizadas como rivales indirectas. Dada la coincidencia de estas cadenas en los mismos mercados geográficos, el cliente puede sustituirlas por la

Gráfico 1
Mapa de competidores de Meliá



cadena NH en la medida en que cambiesu ranking de preferencias de servicios. Al igual que en el caso anterior, la cadena hotelera Sirenis no sería competidor dada la baja presión competitiva que ejerce en ambas dimensiones sobre NH.

Finalmente, el último ejemplo para ilustrar el análisis de los competidores se refiere a la cadena hotelera Riu. El gráfico 3 muestra que el rival más directo es Meliá. Entre los competidores potenciales se encuentran las cadenas NH y Husa, que muestran un

Gráfico 2
Mapa de competidores de NH

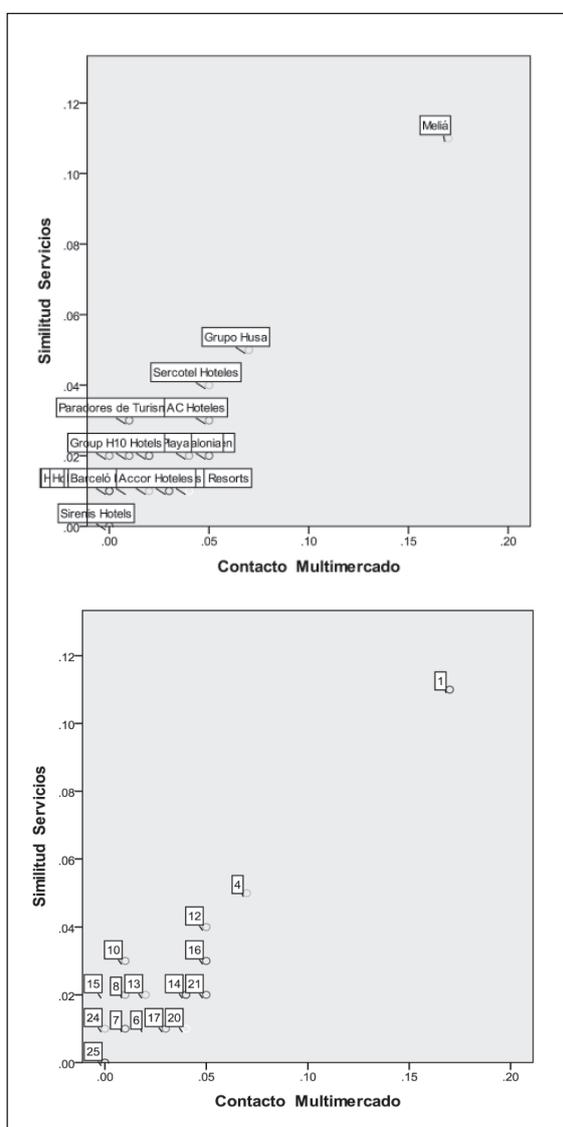
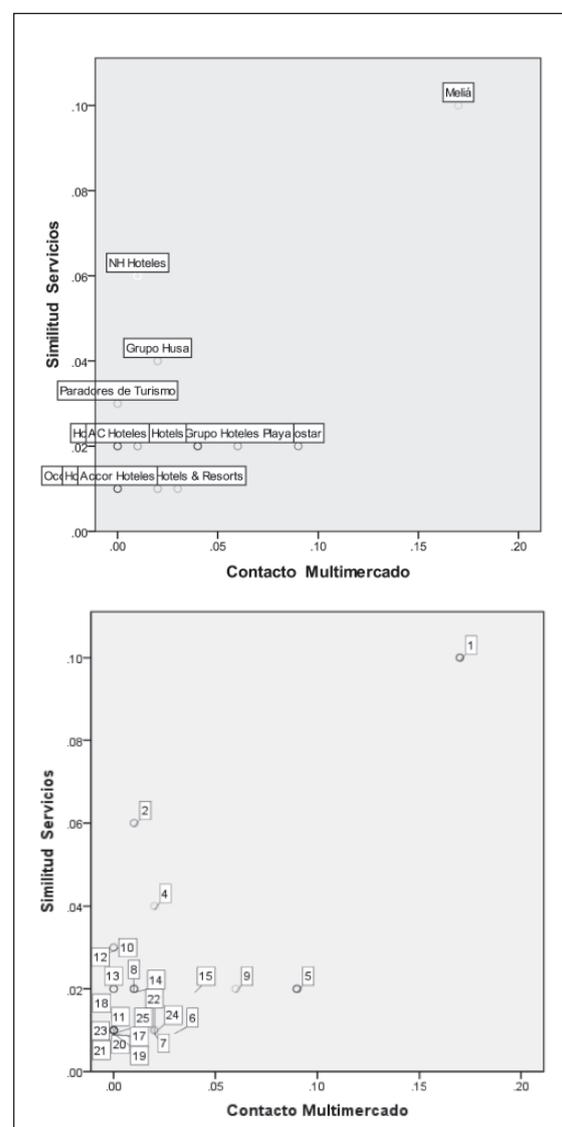


Gráfico 3
Mapa de competidores de Riu



nivel de similitud de servicios medio/alto pero bajo contacto multimercado; mientras que entre las competidoras indirectas están Iberostar y Hoteles Playa.

Estos ejemplos gráficos muestran cómo una empresa puede comprender a través de su mapa competitivo cuáles son los rivales que más amenazan su posición competitiva y que, por tanto, requieren una mayor atención por parte de la dirección, y cuáles son los rivales que, por el contrario, requieren un menor control.

Si bien el presente estudio recoge la situación competitiva durante un año concreto, la elaboración de estos análisis durante un período de tiempo permitiría a una empresa comprender mejor los cambios en el posicionamiento de sus rivales (por ejemplo, mayor contacto multimercado debido a la entrada de rivales potenciales en los mismos mercados) y, por tanto, diseñar estrategias adecuadas para responder a las amenazas competitivas a las que se está enfrentando.

IV. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio ha sido mostrar de una forma práctica cómo una empresa puede identificar y categorizar a sus rivales de un modo objetivo atendiendo a su nivel de contacto multimercado y a su similitud de servicios. Este análisis se ha aplicado a las cadenas hoteleras que operan en el mercado español, circunscribiendo el estudio de la competencia a las 135 localidades españolas en las que se concentra la mayor demanda turística.

Siguiendo la investigación previa desarrollada en el área de estrategia, se han identificado a los competidores de acuerdo con los índices de contacto multimercado y similitud de servicios propuestos por Chen (1996). Este autor define el contacto multimercado como el grado de presencia que un competidor manifiesta en los mercados en los que coincide con la empresa de referencia, mientras que define la similitud de recursos como el grado en el que los competidores poseen recursos similares.

A partir de una información precisa sobre la localización geográfica de cada hotel perteneciente a una cadena hotelera y de los servicios que ofrece entre un rango de más de 40, en este trabajo se ha analizado el grado de contacto multimercado y similitud de servicios entre cada par de cadenas hoteleras, aunque por motivos de restricción de espacio sólo se presentan los resultados para las 25 más grandes. A través de dos matrices que muestran los valores del contacto multimercado y de la similitud de servicios, se ha cuantificado la presión competitiva relativa que ejerce cada cadena hotelera sobre el resto. Estos resultados permiten identificar a las principales cadenas rivales y comprender que las relaciones entre ellas son asimétricas, es decir, cada par de cadenas analizadas pueden no amenazarse de forma idéntica entre sí, sino que una de ellas puede ser una rival más peligrosa para la otra.

Para comprender en mayor profundidad el tipo de amenaza que representa cada cadena hotelera sobre otra, este estudio aplica el modelo propuesto por Chen (1996) y desarrollado por Bergen y Peteraf (2002) y Peteraf y Bergen (2003) que representa grá-

ficamente a los competidores de cada empresa en las dos dimensiones analizadas. Este mapa facilita la clasificación de los competidores en distintos tipos según el grado de presión competitiva que ejercen sobre la empresa. Entre estos tipos se encuentran los rivales directos, que son a los que la empresa debe dedicar una mayor atención, pero también rivales potenciales o indirectos, cuyas acciones la empresa también debe monitorizar porque se pueden convertir en rivales directos. Finalmente, también se encuentran aquellas empresas que aunque compitan en la misma industria no pueden ser consideradas como competidoras, ya que lo hacen en mercados geográficos distintos y ofrecen una combinación de servicios muy diferente a la empresa de referencia. Los ejemplos de los mapas de competidores de Meliá, NH y Riu ilustran la utilidad de comprender en mejor medida el panorama competitivo al que se enfrenta una empresa.

A través de estos mapas de competidores hemos comprendido que los principales competidores de cada cadena serán otras cadenas que coinciden en los mismos mercados y ofrecen un rango similar de servicios. Sin embargo, los hoteles que pertenecen a cadena hotelera se enfrentan, no sólo con rivales que pertenecen a otras cadenas sino también a la competencia por parte de hoteles independientes dentro de cada localidad. Por este motivo, el análisis de la competencia también debe realizarse a nivel de cada hotel individual mediante la comparación de la similitud de recursos con el resto de

hoteles (independientes y de cadena) que compiten en su misma localidad.

BIBLIOGRAFÍA

- BERGEN, M.E.; PETERAF, M. A. (2002): *Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach*. Managerial Decision Economics, Vol. 23, pp. 157-169.
- CHEN, M. (1996): *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*. Academy of Management Review, Vol. 21, pp. 100-134.
- FUENTELES, L., GÓMEZ, J. (2007): *¿Quiénes son mis rivales? Contacto multimercado y asimetría competitiva en la banca española*. Universia Business Review, pp. 112-129.
- KARNANI, A.; WERNERFELT, B. (1985) *Multiple point competition*. Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 87-96.
- LANT T.K.; BAUM J.A. (1995): *Cognitive sources of socially constructed competitive groups; examples from the Manhattan hotel industry*. In The Institutional Construction of Organizations, Scott WR, Christensen S(eds). Sage; Thousand Oaks, CA; 15-38.
- PETERAF, M.A.; BERGEN, M.E. (2003): *Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource based framework*. Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 1027-1041.
- PORAC, J.F.; THOMAS, H. (1990): *Taxonomic mental models of competitor definition*. Academy of Management Review, Vol. 15, pp. 224-240.
- PORAC, J.F.; THOMAS, H.; WILSON, F.; PATON, D.; KANFER, A. (1995): *Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers*. Administrative Science Quarterly, Vol. 40, pp. 203-228.

