

REPUTACIÓN Y RENTABILIDAD EN LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA

Francisco J. García Rodríguez*

Resumen. Desde el punto de vista teórico, la reputación constituiría un recurso estratégico para las empresas hoteleras, en la medida que les puede permitir hacer frente a un entorno caracterizado por crecientes niveles de competitividad. El propósito del presente trabajo ha consistido en determinar la potencialidad que la reputación presenta para generar diferenciales de rentabilidad en el sector hotelero español. Los resultados obtenidos confirman que aquellas empresas hoteleras españolas que cuentan con un mayor stock de reputación presentan también superiores niveles de rentabilidad.

Palabras clave: Reputación, empresa hotelera, rentabilidad, recurso estratégico.

Abstract. From theoretical point of view, reputation can play a strategic role for hospitality firms, given the growing levels of competitiveness which exists in their environment. The aim of the present work is to determine the potentiality of reputation to generate performance differences in Spanish hospitality sector. The results confirm that more reputed Spanish hospitality firms present higher performance levels.

Key words: Reputation, hospitality firm, performance, strategic resource.

I. INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna, el turismo tiende a consolidarse como el sector de actividad más importante y con más futuro del escenario económico internacional. Los incrementos de renta y del nivel de vida, la liberación del tiempo de ocio y el desarrollo de los transportes son razones que, entre otras, se encuentran tras este fenómeno (Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et al, 2001; OMT, 1998).

En lo que respecta al mercado turístico español, según datos de la OMT (1998 y 2002), España constituye el segundo destino mundial, por detrás tan sólo de Francia en lo que a número de turistas recibidos se refiere (ver tabla 1) y siendo superado únicamente por EE.UU. en función de los

ingresos percibidos. La cuota de mercado turística de España asciende a un 7,1%.

Por otra parte, en los últimos años se vienen constatando a nivel internacional una serie de dinámicas en el ámbito del sector turístico, tanto cuantitativas como cualitativas, que han llevado a plantear a diversos autores la aparición de una «nueva era del turismo» (Fayós-Solá, 1994).

Estos cambios, que demandarán importantes adaptaciones estratégicas a las empresas hoteleras, pueden resumirse en dos grandes tipos (Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et al, 2001; OMT, 1998): cuantitativos y cualitativos.

Por un lado, se prevé la aparición de **cambios cuantitativos** que pueden no afec-

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de La Laguna. fgarciar@ull.es.

tar a todas las áreas por igual, ya que existen destinos emergentes con gran potencial turístico que irán obteniendo una mayor cuota de mercado con el paso del tiempo.

Junto a estos cambios, de carácter cuantitativo, se percibe la aparición de **cambios cualitativos**, que surgen a partir de una mayor experiencia del turista y de un aumento de la información sobre los destinos turísticos, originado por la cada vez mayor influencia de los medios de comunicación, existencia de campañas publicitarias que aumentan el conocimiento del usuario para comparar regiones de destino y elegir entre ellas las que mejor se ajusten a sus preferencias y expectativas, etc. A todo ello podríamos añadir las siguientes dinámicas de cambio:

- Nuevas exigencias turísticas condicionadas por cambios sociodemográficos: disminución de productos orientados a jóvenes, aparición de paquetes dirigidos a mujeres y tercera edad y ofertas especializadas en turistas de mediana edad (mayores de 40 años).
- Nuevas características del turista: mayor capacidad de gasto, mayor valoración de la calidad del servicio, disposición de más tiempo libre, más experiencia y grado de exigencia.
- Mayor segmentación de la demanda por nuevas motivaciones: negocios, salud, deportes, etc.
- Surgimiento de un nuevo tipo de turismo más espontáneo e independiente, que demandará «productos «a medida», perdiendo ritmo el turismo exclusivamente de sol y playa, ya que

«el turismo de masas no va a poder seguir desarrollándose al margen de la cultura y del entorno donde es acogido, como ocurriera antaño» (Uriel et al, 2001, p. 328).

- Introducción de las Nuevas Tecnologías de la información en el sector, lo que posibilita la aparición de innovaciones en el conjunto del entorno organizativo y de gestión, la generalización de sistemas de reservas informatizadas y la aparición de nuevas posibilidades de negocio.

Todo ello hace que la actividad turística española se encuentre, tras varias décadas de rápido crecimiento cuantitativo, en una encrucijada clave, «donde las cuestiones de rentabilidad privada y social son cada vez más perentorias y exigen el logro de mayores niveles de competitividad, en un contexto de creciente preocupación por los impactos sociales, económicos y medioambientales» (Fayós-Solá, 1994, p. 5).

Lo anterior, además, teniendo en cuenta que el turismo es una «industria de servicios especializada en un producto especialmente complejo», (...) «dependiente de una oferta extremadamente fragmentada», (...) «cuyos clientes están sujetos a influencias psicológicas y sociales y a sensibilidades personales y reacciones inmediatas», (...) «careciendo de una identidad sectorial clara» (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Este conjunto de dinámicas de cambio hace que las empresas españolas del sector, turísticas en general y hoteleras en particular, se enfrenten a una serie de retos de cara

al futuro, tales como la «integración empresarial y la cooperación, la formación de sus recursos humanos y la adaptación de las nuevas tecnologías de la información, todos ellos en la línea de rentabilizar los recursos y capacidades de los establecimientos hoteleros y propiciar ventajas competitivas sostenibles, a las que se confía el futuro de esta actividad» (Monfort, 1995, p. 52).

En este sentido, autores como Monfort (1995) o Camisón (1996) plantean como gran opción estratégica para el futuro de la empresa hotelera, en especial la española, reconducir el planteamiento tradicional vigente de búsqueda de *ventajas comparativas*, basadas en unas condiciones naturales benignas y la competencia vía precios, hacia otro, basado en sus recursos y capacidades internas, potencialmente generadores de *ventajas competitivas*.

En esta línea, tanto Uriel et al (2001) como Camisón (1996) destacan el papel

que puede jugar el recurso intangible reputación en la generación de ventajas competitivas para la empresa hotelera española, en un escenario tan complejo y turbulento como el dibujado. Y ello, tanto para el caso de las «marcas fuertes, unidas a consorcios hoteleros internacionalizados», como para la «hotelería independiente que se aproxima a consorcios de marketing», como para «aquellos hoteles que atiendan un mercado local, relacionado con un prestigio social ligado al uso de sus instalaciones» (Uriel et al, 2001, p. 339).

En este contexto se plantea el presente trabajo, cuyo objetivo consiste en determinar hasta qué punto un stock de reputación bien gestionado por parte de la empresa hotelera española podría ser una herramienta estratégica de primer orden de cara a responder a las amenazas del entorno en el que la misma ha de desarrollar actualmente su actividad y, sobre todo, de cara al futuro próximo.

Tabla 1
Evolución de los principales destinos turísticos a nivel internacional
(millones de turistas recibidos)

Año 1950		Año 1970		Año 1991		Año 2001	
EE.UU.	55,48	Italia	141,89	Francia	55,73	Francia	76,5
Canadá	36,48	Canadá	141,84	EE.UU.	42,72	España	49,5
Italia	35	Francia	133	España	35,34	EE.UU.	45,5
Francia	30,51	España	132,26	Italia	26,84	Italia	39
Suiza	19,03	EE.UU.	131,67	Hungría	21,86	China	33,2

Fuente: (OMT, 1998 y 2002).

Para ello, tras delimitar conceptualmente la reputación y contextualizar la importancia competitiva que la misma puede tener en el ámbito del sector hotelero, presentamos los principales resultados de un estudio llevado a cabo para un conjunto de empresas hoteleras españolas. El trabajo finaliza con las principales conclusiones del estudio realizado, así como con algunas propuestas para futuras investigaciones.

II. IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN EN LA EMPRESA HOTELERA

Desde un punto de vista semántico, la reputación puede definirse como la «opinión que las gentes tienen de una persona» o como la «opinión que las gentes tienen de uno como sobresaliente en una ciencia, arte o profesión» (Real Academia Española de la Lengua, 1992, p. 1777). Así, «la reputación es un rasgo que nos conceden los demás; es producto de la impresión que obtienen de nosotros y que obedece a multitud de dimensiones» (Vergin y Qoronfleh, 1999, p. 62).

De la misma forma que las personas, las empresas poseen reputación, la cual se define como un conjunto de atributos económicos y no económicos unidos a la organización y generados a partir de sus acciones pasadas (Weigelt y Camerer, 1988). Dichos atributos acabarían determinando, en última instancia, el status de la empresa en el seno de una industria o sector (Fombrun y Shanley, 1990).

La reputación de la organización se configuraría, a partir de los juicios de sus

diferentes públicos o «stakeholders», quienes analizan las diferentes señales emitidas por la empresa, tanto de forma controlada como de manera involuntaria. Dichas señales, según Fombrun y Shanley (1990), podrían resumirse en *señales de mercado* (cuota de mercado, etc); *señales contables* (rentabilidad, riesgo financiero, etc); *señales institucionales* (propiedad institucional de la empresa, responsabilidad social, visibilidad en los medios de comunicación, etc.) y, finalmente, señales estratégicas (diferenciación y diversificación). Así, «la reputación vendría a ser un agregado compuesto a partir de las operaciones llevadas a cabo por la entidad a lo largo de su vida, una noción histórica, y requiere consistencia de las acciones de la organización a lo largo de un espacio de tiempo prolongado para su formación» (Herbig, et al, 1994, p. 23).

Desde el punto de vista de la dirección de empresas, la reputación se ha venido entendiendo como un elemento fundamental en la generación de ventajas competitivas para la organización, fundamentalmente a partir de los modelos estratégicos basados en los recursos y capacidades (Dierickx y Cool, 1989; Fombrun y Shanley, 1990; Barney, 1991; Hall, 1992; Barney y Hansen 1994; Grant, 1995). Así, bien agrupándolo dentro del stock de *activos intangibles* (Wernefelt, 1984 y 1989; Grant, 1995), o bien dentro de los llamados *recursos de capital organizacional* (Barney, 1991), se sostiene que la reputación puede constituir un factor de primer nivel para la consecución de ventajas competitivas sostenidas (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Hall, 1992).

Una de las principales virtudes de dicho recurso intangible reside, según Villafañe (2001), en permitir el aumento del valor comercial de la empresa a través de la creación de ventajas en diferenciación, suponiendo también un importante factor de fidelización emocional de los clientes. Este hecho resulta especialmente importante en aquellos productos o servicios, denominados «productos de experiencia» (Nelson, 1970; Weigelt y Camerer, 1988, p. 448), «cuyas cualidades y rendimiento son difíciles de comprobar en el momento de la compra» (Grant, 1995, p. 253), entre los cuales podemos incluir el conjunto de actividades económicas que forman parte del sector servicios (Nguyen y Leblanc, 2001).

Por otra parte, en los últimos tiempos se ha venido poniendo de manifiesto una pérdida en los niveles de fidelidad de los clientes respecto al consumo de los productos y servicios tradicionales, lo cual erosiona el potencial competitivo de las empresas, ya que sólo «a medida que la fidelidad a la marca aumenta, se reduce la vulnerabilidad de la base de clientes a las acciones de la competencia» (Aaker, 1994, p. 10). Esta realidad, siendo cierta para el conjunto de sectores económicos, resulta más intensa si cabe en el ámbito del sector turístico.

Por otra parte, las dinámicas de cambio por las que está atravesando el sector turístico, puestas de manifiesto en el epígrafe anterior y que tenderán a hacerse más profundas en el futuro, exigirán del tejido empresarial hotelero español adaptaciones adecuadas a las nuevas realidades, so pena de ser expulsadas de los mercados (OMT, 1998; Müller, 2001; Olsen; 2001; Uriel et

al, 2001). Entre ellas, Olsen (2001) destaca la evolución que va a producirse en las relaciones de poder existentes entre la oferta y demanda hoteleras.

En este sentido, se habla de que la empresa hotelera del futuro habrá de hacer frente a un nuevo tipo de turista, más «efímero e irreverente» en lo que se refiere a la lealtad respecto de las empresas, que tratará de elegir la que se halle mejor posicionada en lo que a la generación de valor para el consumidor se refiere. Se tratará de un turista más racional, informado y deseoso de vivir experiencias más complejas respecto del cual será «más difícil conocer lo que realmente está demandando y, consecuentemente, plantearle una oferta suficientemente interesante» (Olsen; 2001, p. 210).

Junto a ello, en el caso de destinos turísticos maduros como el español, se detecta la creciente influencia de los tour operadores en los canales de comercialización de productos turísticos, lo cual ha traído aparejado la aparición vigorosa de la oferta extrahotelera que abarata la estancia y constituye una fuente añadida de competencia para la empresa hotelera (Monfort, 1995).

La consecuencia global de todo ello será que la empresa hotelera española se verá impelida a enfrentarse a un entorno mucho más competitivo, en el que la especialización, internacionalización y globalización de los mercados será la nota predominante. En este contexto, un stock de reputación bien gestionado por parte de los hoteles españoles podría ser una herramienta estratégica de primer orden, en la medida que

podría actuar como un elemento de fidelización de clientes, de mejora de su posicionamiento frente a los procesos de cooperación e integración y, finalmente, de atracción de recursos humanos cualificados. Veamos esto de manera un poco más detenida.

En primer lugar, en un contexto en el que los clientes van a ganar progresivamente poder en su relación con las empresas hoteleras (Olsen, 2001), una de las claves competitivas de éstas se asienta en su capacidad para establecer mecanismos de fidelización de la clientela (Oreja, 1993 y 1995), a través de la diferenciación competitiva y la exclusividad. En este sentido, diversos trabajos ponen de manifiesto la capacidad que la reputación presenta de cara a establecer relaciones de fidelidad con los consumidores (Greyser, 1999; Nguyen y Leblanc, 2001), en la medida que garantiza predicciones positivas de la calidad de los productos o servicios en comparación con los de la competencia (Shapiro, 1982 y 1983; Allen, 1984). Estas relaciones de fidelidad van a estar crecientemente influidas, además, por el grado de adecuación de la oferta hotelera, no sólo a determinados niveles de calidad del servicio, sino a las demandas de responsabilidad social y ambiental por parte de los clientes (Bosch et. al, 1998; Ludevid, 2000; Gutiérrez y García 2001).

Por otra parte, se detectan crecientes niveles de competencia en las cadenas de comercialización de productos turísticos, donde los tour operadores se muestran como agentes con un creciente poder de negociación, a partir del cual tratan de cer-

cenar los márgenes de valor obtenidos por las empresas hoteleras. Para hacer frente a este nuevo contexto competitivo, las estrategias de cooperación y concentración se muestran especialmente eficaces (Monfort, 1995). Para acometer dichas estrategias, contar con niveles adecuados de reputación resulta un elemento clave, en la medida que posicionaría a la empresa en mejores condiciones de afrontar las posibles alianzas (Michelet, 1992; Dollinguer, Golden y Saxton, 1997; Baden-Fuller y Hwee, 2001).

Finalmente, siguiendo a Uriel et al (2001, p. 307), «el futuro de las empresas del sector depende de la preparación y cualificación de sus recursos humanos en cualesquiera niveles de la organización», en la medida que, si bien la importancia de los recursos humanos es común a cualquier empresa moderna, en el caso de las empresas del sector hotelero «el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico». En este sentido, resulta clave para las empresa del sector contar con unos recursos humanos cualificados, identificados con la misión de la empresa, capaces de interiorizar conocimientos y destrezas y comprometidos con la mejora continua (Monfort, 1995; Camisón, 1996). Por ello, también en este ámbito la reputación corporativa puede jugar un papel estratégico, en la medida que, como ya se ha puesto de manifiesto con anterioridad, la reputación constituye un recurso clave para atraer y retener buenos empleados (Fombrun y Shanley, 1990; Gatewood, Gowan y Lauteschalager, 1993; Vergin y Qoronflech, 1999).

III. INCIDENCIA DE LA REPUTACIÓN EN LA RENTABILIDAD DE LOS HOTELES ESPAÑOLES

A partir del contexto definido anteriormente planteamos la presente investigación, con el objetivo general de determinar la incidencia que sobre los resultados económicos de las empresas hoteleras españolas podría tener el contar con niveles significativos de reputación. A continuación presentamos la metodología y principales resultados obtenidos.

III.1. Metodología

Se sometió a evaluación la reputación de un conjunto de 80 empresas hoteleras españolas de 3, 4 y 5 estrellas, a partir de las valoraciones efectuadas por directivos de la competencia, entendiendo que los mismos son quienes en mejores condiciones están de evaluar la reputación de aquellas organizaciones de su propio sector de actividad (Fryxell y Wang, 1994; Villafañe, 2001). Dichos hoteles presentan dimensiones diversas, aun partiendo lógicamente de un tamaño mínimo de cara a facilitar su «visibilidad» dentro del sector. Con ello se responde a la limitación apuntada por Deephouse (2000), en relación a la tendencia existente en este tipo de análisis a circunscribir la medición de la reputación corporativa y sus consecuencias únicamente a grandes empresas.

Asimismo, frente a la alternativa de valoración de la reputación corporativa de manera indirecta (Deephouse, 2000; Baden-Fuller et. al, 2000 y Baden-Fuller y Hwee,

2001; Nguyen y Leblanc, 2001; Standfird, 2001; Ferguson et al, 2000), utilizando fuentes secundarias de información, optamos por recoger valoraciones directas. Este tipo de método resulta más adecuado por su globalidad y fiabilidad, en la medida que se recoge, de forma primaria, la valoración que los stakeholders tienen de las empresas sometidas a evaluación, eliminando con ello los posibles sesgos que podrían cometerse en los análisis de fuentes secundarias, siempre y cuando se logre generar una escala adecuada (Villafañe, 2001; Deephouse, 2000; Wood, 1995; Fryxell y Wang, 1994; Brown y Perry, 1994).

La escala a utilizar para operativizar la reputación como constructo se desarrolló a partir de un conjunto de ítems que reflejaban la valoración de los directivos en relación con diferentes atributos de los distintos hoteles sometidos a evaluación. Para la delimitación de la mencionada escala, siguiendo la metodología propuesta por Camisón (1999) y Bou Llusar y Camisón (2000), se acometió un proceso de reducción de una muestra inicialmente amplia de ítems que recogían el mayor número posible de atributos configuradores de las dimensiones del dominio del constructo evaluado (Churchill, 1979). Para ello se llevó a cabo un proceso extensivo de revisión de la literatura, así como 15 entrevistas en profundidad a otros tantos directores de hoteles españoles.

Tras la realización de un pretest para garantizar el diseño del cuestionario final atendiendo a los principios de brevedad y simplicidad (Vázquez Casielles, 1999) obtuvimos la escala definitiva para la medi-

ción del constructo reputación, compuesto por 4 dimensiones teóricas: calidad de los servicios, capacidad de innovación, solidez económico financiera y responsabilidad social y ambiental. Asimismo, se obtuvo la definición global del constructo. Tanto las dimensiones como el constructo en su globalidad (ver definición en tablas 2 y 3) se incluyeron en el cuestionario para ser valorados en una escala líkert 0-10. La aplicación del cuestionario permitió alcanzar, tras la depuración estadística de los datos, 912 valoraciones de hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas, gracias a la recepción de 114 respuestas válidas.

Una vez obtenidas las valoraciones, de cara a determinar la fiabilidad de la escala construida, obtenemos un valor del coeficiente alpha de Cronbach, de 0,8878, el cual supera ampliamente el valor crítico de 0,7 propuesto por Nunally (1987), sobre todo teniendo en cuenta el escaso número de ítemes de que consta nuestra escala.

Por otra parte, contrastamos la validez de criterio mediante el análisis de la correlación existente entre la reputación explícita obtenida del cuestionario y la reputación calculada a partir de la aplicación a cada una de las dimensiones de las ponderaciones efectuadas por los encuestados respecto al peso que cada una de ellas

representa en la configuración de la reputación corporativa en términos generales (reputación transformada). Además, se calculó también la correlación existente entre dicho valor explícito y la media aritmética de las dimensiones del constructo (reputación media), estrategia utilizada en ocasiones para la obtención de la reputación corporativa de forma indirecta en enfoques como el de la revista americana FORTUNE. El elevado grado de correlación existente entre cada una de estas dos aproximaciones alternativas para medir la reputación, todas ellas funciones de las dimensiones del constructo (ver tabla 4) y los valores de la reputación obtenidos de forma directa, viene a denotar validez de criterio en la escala utilizada.

III.2. Resultados

De cara a determinar la influencia que la reputación empresarial tiene en la generación de ventajas competitivas para la empresa hotelera española, objetivo central de este trabajo de investigación, llevamos a cabo una regresión múltiple en la que incluimos la reputación como variable explicativa del resultado económico.

Como variable dependiente de dicho modelo fijamos el rendimiento relativo

Tabla 2
Definición global del constructo Reputación

CONSTRUCTO	DEFINICIÓN DEL CONSTRUCTO
REPUTACIÓN	Fama, prestigio, credibilidad ante clientes, proveedores, competidores, etc.

Tabla 3
Dimensiones teóricas del constructo Reputación

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN
CALIDAD DE LOS SERVICIOS	Servicio personalizado: el cliente siente constantemente (en todas las fases de relación con la empresa, incluso desde la reserva) que es el «centro». Se le escucha y se responde a sus quejas y sugerencias rápidamente. El cliente se siente un «huésped» de la empresa. El entorno en el que se desarrolla el servicio es atractivo, limpio y moderno. La satisfacción con el servicio lleva a crear clientes fieles.
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	La organización se distingue por introducir frecuentes cambios y mejoras en los tipos de servicios ofrecidos. La organización «está al día» en las últimas novedades del sector
SOLIDEZ ECONÓMICA Y FINANCIERA	La empresa presenta beneficios importantes actuales y/o potenciales. La empresa presenta estabilidad económica, lo que genera confianza entre sus inversores y proveedores.
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	La empresa cuenta con políticas y lleva a cabo sistemas de gestión ambiental (reciclaje de residuos, ahorro de recursos y energía, etc.). La empresa presenta un comportamiento ético y participa en la resolución de problemas sociales.

Tabla 4
Validez de criterio del constructo reputación: correlaciones parciales

		Reputación directa	Reputación media	Reputación transformada
Reputación directa	Correlación	1,0000	0,788	0,798
	Sig. (bilateral)		0,0000	0,0000
Reputación media	Correlación	0,788	1,0000	0,981
	Sig. (bilateral)	0,0000		0,0000
Reputación transformada	Correlación	0,798	0,981	1,0000
	Sig. (bilateral)	0,0000	0,0000	

sobre el activo medio (ROAr, en adelante). El rendimiento sobre el activo medio (ROA) es un buen indicador del resultado de las empresas, en la medida que representa la capacidad de las mismas para retri-

buir los capitales invertidos, independientemente del origen de éstos (propios o ajenos), permitiendo relativizar también la dispersión de tamaños existente entre las distintas organizaciones.

No obstante, siguiendo a Deephouse (2000), no utilizamos directamente el ROA como variable dependiente, en la medida que la misma puede estar afectada por factores coyunturales, tanto relativos a las condiciones económicas generales, como a las específicas del sector hotelero. Por ello, nos decantamos por el *ROAr* que sería la diferencia entre el ROA de cada uno de los hoteles y la media del ROA para el conjunto del sector hotelero español en el año en cuestión, valores ambos obtenidos a partir de la base de datos SABI, distribuida por Informa.

Como Variable independiente utilizamos la *reputación*. Para la medida de la citada variable contamos con tres posibilidades alternativas:

a) Utilizar la medida directa de la reputación obtenida de las valoraciones de los encuestados (reputación directa, RD).

b) Calcular la reputación como el valor medio de las dimensiones del constructo, adoptando con ello un enfoque análogo a la metodología de FORTUNE (reputación media, RM).

c) Finalmente, podríamos realizar el cálculo de la reputación aplicando a las dimensiones del constructo las ponderaciones que, según los encuestados, dichas dimensiones tienen en su contribución a la reputación corporativa (reputación ponderada o transformada, RT).

Además, incluimos una serie de variables de control como variables dependientes, de cara a tener en cuenta otros efectos

sobre el resultado económico y poder aislar así la potencial contribución de la reputación al mismo. Más concretamente, se tuvieron en cuenta las siguientes:

a) La variable tamaño de cada hotel fue tenida en cuenta, en la medida que puede contribuir a explicar el ROA de manera directa. En este sentido, es factible pensar que los hoteles mayores puedan implementar estrategias dirigidas al control de precios o, simplemente, beneficiarse de unas mayores economías de escala. Esta variable la hemos recogido a través de la variable Activo, definida como el valor del activo total de cada una de las empresas.

b) Las estrategias de producto mercado de la empresa también pueden influir de manera directa en su rentabilidad. En este sentido, en lo que al sector hotelero se refiere, parece existir una pauta de decisión clara relativa a dirigir recursos hacia hoteles de ciudad o, por el contrario, hacerlo hacia hoteles vacacionales. Por ello, introducimos como variable dependiente una variable ficticia, *tipoh*, que adoptaba un valor 1 en el caso que el hotel en cuestión fuera de playa y un valor 2 en caso contrario.

c) Finalmente, se introdujo la variable dependiente retardada en un año, *ROAr-1*, que vendría a recoger el rendimiento relativo sobre el activo medio en el año precedente. Con esta variable se pretenden recoger otras posibles influencias no contempladas en las variables introducidas anteriormente, así como efectos planteados a lo largo de múltiples períodos de tiempo (Deephouse, 2000; Hitt et al, 1998)

Tras comprobar que la regresión parcial de la variable *Activo* respecto del ROAr apunta una clara tendencia curvilínea, aplicamos a la citada variable una transformación logarítmica, con lo cual garantizamos la linealidad de la relación, hecho

que comprobamos tras analizar la nueva regresión parcial de la variable corregida con respecto al ROAr. Con ello, la forma estructural que adoptarían los diferentes modelos de regresión se recogen en la tabla 5.

Tabla 5
Forma estructural de los modelos

Modelo 1	$ROAr_i = b_0 + b_1 * ROAr_{-1_i} + b_2 * Ln(Activo)_i + b_3 * tipoh_i$	$i = 1 \dots 80$
Modelo 2	$ROAr_i = b_0 + b_1 * ROAr_{-1_i} + b_2 * Ln(Activo)_i + b_3 * tipoh_i + b_4 * RD_i$	$i = 1 \dots 80$
Modelo 3	$ROAr_i = b_0 + b_1 * ROAr_{-1_i} + b_2 * Ln(Activo)_i + b_3 * tipoh_i + b_4 * RT_i$	$i = 1 \dots 80$
Modelo 4	$ROAr_i = b_0 + b_1 * ROAr_{-1_i} + b_2 * Ln(Activo)_i + b_3 * tipoh_i + b_4 * RM_i$	$i = 1 \dots 80$

Finalmente, comprobamos la inexistencia de colinealidad en el modelo, ya que los valores de tolerancia para todas las variables se sitúan claramente más allá de 0,10 umbral de tolerancia mínimo, mientras que el factor de inflación de la varianza (VIF) dista mucho del valor 10, límite superior tolerado. Asimismo, los índices de condición para todas las variables se hallan por debajo de 30.

En la tabla 6 podemos observar, para cada una de las variables del modelo, tanto dependiente como independientes, sus medias, desviaciones típicas, así como las correlaciones. Al margen de algunos resultados llamativos para algunas variables, tales como la importante dispersión existente entre los valores de los ROAr, lo cual es indicativo de la desigual distribución de la rentabilidad entre los distintos hoteles españoles, debemos explicitar algunos resultados que comienzan a ser de alto inte-

rés en función de los objetivos que nos habíamos marcado inicialmente:

a) La media de la reputación entre los hoteles evaluados se encuentra entre unos valores extremos de 6,46, en el caso de la reputación que hemos denominado *media* y 6,69 para el caso de la *directa*. La desviación típica es bastante alta, ya que el menor valor de los registrados asciende a 1,32 (reputación media), lo cual es indicativo de que los valores de la reputación difieren de unos hoteles respecto a otros. Esta es una condición necesaria para que la reputación sea considerada como escasa en el sector, por otro lado característica imprescindible para que dicho recurso constituya una fuente de ventajas competitivas sostenidas para las empresas hoteleras que lo posean (Barney, 1991).

b) Por otra parte, la reputación presenta un nivel de correlación con el ROAr

escaso, en concreto el mayor de ellos asciende a 0,19 (reputación directa), muy por debajo de los valores de correlación con variables financieras que presentan medidas de la reputación efectuadas a partir del índice FORTUNE (Fonbrun y Shanley, 1990; Srivastava et al., 1997; Virgin y Qoronflech, 1998) e incluso se acerca mucho a otras medidas de la misma

que se han realizado de manera indirecta y que, por tanto, se suponen libres de la mencionada contingencia: este es el caso del análisis de Deephouse (2000) que obtiene un valor de correlación entre el ROAr y su medida de la reputación, desarrollada a partir de un índice de impacto mediático, de 0,14. Todo ello nos lleva a afirmar que nuestra medida de la reputación carece del

Tabla 6
Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables del modelo

	Media	Desv. Típica	TIPOH	ROA relativo	ROA relativo-1	Ln activo	Reput. transf.	Reput. media	Reput. directa
TIPOH (Sig)	1,5058	0,5004	1,0000	0,0872	0,0194	-0,2392	-0,1750	-0,1991	-0,1560
				0,0469	0,6584	0,0000	0,0010	0,0002	0,0010
ROA relativo (Sig)	3,6877	8,0675	0,0872	1,0000	0,7779	0,0307	0,1730	0,1729	0,1950
			0,0469		0,0000	0,4853	0,0012	0,0012	0,0000
ROA relativo-1 (Sig)	4,7986	8,1867	0,0194	0,7779	1,0000	0,0195	0,1112	0,1211	0,1102
			0,6584	0,0000		0,6566	0,0379	0,0237	0,0205
Ln activo (Sig)	8,2168	1,1692	-0,2392	0,0307	0,0195	1,0000	0,2711	0,2744	0,3281
			0,0000	0,4853	0,6566		0,0000	0,0000	0,0000
Reputación transf. (Sig)	6,5307	1,3406	-0,1750	0,1730	0,1112	0,2711	1,0000	0,9810	0,7985
			0,0010	0,0012	0,0379	0,0000		0,0000	0,0000
Reputación media (Sig)	6,4610	1,3153	-0,1991	0,1729	0,1211	0,2744	0,9810	1,0000	0,7882
			0,0002	0,0012	0,0237	0,0000	0,0000		0,0000
			0,0014	0,0008	0,0278	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Reputación directa. (Sig)	6,6957	1,6398	-0,1560	0,1950	0,1102	0,3281	0,7985	0,7882	1,0000
			0,0010	0,0000	0,0205	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

«halo financiero» al que hacen referencia Brown y Perry (1994).

Como se recoge en la tabla 7, se llevó a cabo una estimación de 4 modelos alternativos. El modelo 1 hace referencia a la regresión realizada de la variable ROAr en función, únicamente, de las variables de control. En los modelos 2, 3 y 4 añadimos la reputación como posible variable explicativa de la rentabilidad de las empresas hoteleras. En concreto, incorporamos respectivamente la reputación directa (modelo 2), transformada (modelo 3) y media (modelo 4).

Mediante el análisis del estadístico F comprobamos que las cuatro relaciones planteadas son significativas en términos globales. Además, en la totalidad de los modelos el conjunto de variables de control son significativas con un nivel de $p < 0,05$, excepto en el caso de la variable Activo. Esto último nos viene a indicar que el factor tamaño, en el caso del sector hotelero, no es una variable significativamente explicativa de la rentabilidad.

Por otra parte, el coeficiente de la rentabilidad retardada en un año (ROAr-1) es positivo, lo cual, como era previsible, nos indica que los hoteles que han obtenido rentabilidades más altas el año anterior van a tener también niveles de rentabilidad mayores en el ejercicio actual.

Mención aparte requiere el coeficiente de la variable tipo de hotel ya que, al tratarse de una variable ficticia que adopta el valor 1 en el caso de que el hotel en cuestión fuera de playa o vacacional y un valor

2 en caso que fuera de ciudad, la interpretación del coeficiente debe hacerse adoptando a los hoteles vacacionales como categoría de referencia. Así, en suma, lo que nos está indicando el coeficiente positivo de dicha variable es que los hoteles de ciudad presentan niveles de rentabilidad mayores que los hoteles vacacionales o de playa.

El resultado del conjunto de este proceso nos permite extraer, finalmente, los siguientes resultados de interés para nuestra investigación:

a) Los coeficientes de la variable reputación, como puede verse en los modelos 2, 3 y 4 (ver tabla 7) son, en todos los casos, de signo positivo y significativos, con un nivel de $p < 0,05$, lo cual nos estaría indicando que dicha variable contribuye positivamente al resultado económico de los hoteles.

b) Los modelos que incorporan la reputación como variable explicativa mejoran, en todos los casos, la capacidad predictiva frente al que tiene en cuenta únicamente las variables de control. Así, la suma del cuadrado de los errores disminuye al pasar de 13.125 a 10.876 en el caso menos favorable (modelo 2, con la reputación directa) y a 8.603 en el más favorable (modelo 3, con la reputación transformada). Además, los tres modelos que incorporan alguna medida de la reputación permiten incrementar el coeficiente de determinación estandarizado que pasa de 0,609 a 0,629 (reputación directa), 0,655 (reputación transformada) y 0,654 (reputación media). Ello nos indica que la incorporación de la reputación al modelo como única

Tabla 7
Principales resultados de la regresión con los modelos alternativos

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coef. Estand.	Sig.						
(Constante)		0,041		0,002		0,004		0,004
ROA relativo-1	0,776	0,000	0,761	0,000	0,781	0,000	0,781	0,000
TIPOH	0,08	0,005	0,098	0,001	0,109	0,001	0,110	0,001
Ln Activo	0,035	0,220	-0,02	0,96	0,001	0,978	0,002	0,945
Reputación directa			0,127	0,000				
Reputación transformada					0,105	0,002		
Reputación media							0,100	0,003
Suma cuadrado errores		13125,730		10876,340		8603,270		8630,210
R ²		0,611		0,632		0,659		0,658
R ² corregido		0,609		0,629		0,655		0,654
F (sig)		270,636 (0,000)		187,638 (0,000)		165,886 (0,000)		165,099 (0,000)

variable explicativa adicional aumenta, entre un 2% y un 5%, su poder de explicación de la rentabilidad de la empresa hotelera, dependiendo del criterio utilizado para medir la reputación. Este incremento en el coeficiente de determinación estandarizado supone una elevación del mismo entre un 4% (reputación directa) y un 7,5% (reputación transformada), lo cual da lugar a una mejora tanto respecto a investigaciones anteriores explicativas del ROA a través de la introducción de variables añadidas (Russo y Fouts, 1997) como específicamente relativas a determinar el impacto de la reputación en los resultados empresariales (Deephouse, 2000).

IV. CONCLUSIONES

En una época como la actual, las empresas hoteleras han de desarrollar su actividad en entornos caracterizados por el cambio constante y altas dosis de incertidumbre, así como hacer frente a un escenario de crecientes niveles de competencia y poder de negociación de los clientes. Sin embargo, es precisamente en este contexto, cuando cobra más sentido tratar de buscar referencias estables para el planteamiento estratégico, en función de los recursos y capacidades propios de cada hotel. Para las empresas hoteleras españolas, constituyendo España el segundo destino turístico

mundial, tanto en función del número de turistas recibidos como del volumen de ingresos generados, el reto competitivo es, si cabe, más trascendente.

En este sentido, un adecuado stock de reputación corporativa puede contribuir a otorgar esas referencias, en la medida que distingue a la empresa de sus competidores, aportando valores diferenciales en la percepción que los clientes tienen de la organización y de los productos y servicios ofrecidos por ésta. Asimismo, dicho recurso puede permitir incorporar trabajadores más cualificados, acceder con más garantías a los mercados financieros y, en general, establecer relaciones más ventajosas con el entorno organizativo.

Con esta investigación tratábamos de determinar la posible contribución de la reputación a la generación de diferenciales de rentabilidad para las empresas hoteleras españolas. Para ello, partiendo de una perspectiva metodológica fundamentada en el modelo de recursos y capacidades, elaboramos un instrumento de medición del constructo reputación, de carácter multidimensional, que se demostró válido y fiable.

Ello nos ha permitido concluir que unos mayores niveles de reputación de las empresas hoteleras españolas posibilitan incrementos significativos en sus niveles de rentabilidad. En concreto, a partir del modelo obtenido en el epígrafe anterior, el análisis de la primera derivada de la ecuación que incorpora la «reputación directa» (aunque se llegaría a idénticas conclusiones con las reputaciones media o transformada) nos indica que si un hotel español es

capaz de incrementar sus niveles de reputación, a través de las estrategias adecuadas, en 1,64 (valor de la desviación típica de dicha variable), ello le llevaría a incrementar su ROA relativo en 0,21 puntos (el coeficiente estandarizado de la variable reputación en dicho modelo es de 0,127). Teniendo en cuenta que la media de esta variable se situó para nuestra muestra en un valor de 3,68, ello le supondría al hotel en cuestión un incremento de prácticamente un 6% en su ROA relativo, lo cual es una magnitud de evidente importancia para la empresa hotelera, en función de los elevados niveles de competitividad existentes en el sector.

El estudio realizado, no obstante, presenta una serie de limitaciones, algunas de las cuales podrán ser motivo de futuras líneas de investigación. Entre ellas, pueden destacarse las siguientes:

a) Resultaría de especial interés llevar a cabo estudios longitudinales que permitieran determinar cómo varía a lo largo del tiempo la importancia de la reputación en lo que a la contribución de la rentabilidad hotelera se refiere. En este sentido, el análisis aquí realizado ha sido de corte transversal, lo que nos priva de tener una perspectiva evolutiva del fenómeno.

b) Finalmente, el método empleado de medida de la reputación, si bien sigue las recomendaciones de que las valoraciones sean hechas por directivos del propio sector hotelero al que pertenecen las empresas valoradas, y que supera buena parte de las limitaciones recogidas en la literatura respecto a trabajos de este tipo, no cabe duda

que es necesariamente incompleto, ya que lo ideal sería incorporar valoraciones del conjunto de los stakeholders de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. A. (1996): *Gestión del Valor de Marca*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- ALLEN, F. (1984): *Reputation and Product Quality*. En: *The Rand Journal of Economics*, vol. 15, n.º 3, pp. 311-327.
- BADEN-FULLER, C.; HWEE ANG, S. (2001): *Building Reputations: The Role of Alliances in The European Business School Scene*. En: *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 741-755.
- BADEN-FULLER, C.; RAVAZZOLO, F. y SCHWEIZER, T. (2000): *Making and Measuring Reputations: The Research Ranking of European Business Schools*. En: *Long Range Planning*, vol. 33, pp. 621-650.
- BARNEY, J. B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. En: *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J. y HANSEN, M. (1994): *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*. En: *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 175-190.
- BOU LLUSAR, J. C. y CAMISÓN ZORNOZA, C. (2000): *Validity and Reliability in Perceived Quality Measurement Models*. En: *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, pp. 899-918.
- BROWN, B. y PERRY, S. (1994): *Removing the Financial Performance Halo from FORTUNE's most Admired Companies*. En: *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1347-1359.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): *La empresa turística: un análisis estratégico* en *Introducción a la economía del turismo en España* (PEDREÑO MUÑOZ, A. y MONFORT MIR, V; eds), Madrid. En Ed. Civitas.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1999): *Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles*. En: *The Iberoamerican Academy of Management. First International Conference*. Universidad Carlos III, Madrid, 9-11 de Diciembre.
- CHURCHILL, G. A. (1979): *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*. En: *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Un marco de cooperación para el futuro del turismo europeo*. Bruselas: Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité de Económico y Social y al Comité de las Regiones.
- DEEHOUSE, D. L. (2000): *Media Reputation as Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories*. En: *Journal of Management*, vol. 26, pp. 1091-1112.
- DIERICKX, I. , & COOL, K. (1989): *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. En: *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DOLLINGUER, M. J.; GOLDEN, P. A. y SAXTON, T. (1997): *The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture*. En: *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 127-140.
- FAYÓS-SOLÁ, E. (1994): *Competitividad y calidad en la nueva era del turismo*. En: *Estudios Turísticos*, n.º 123, pp. 5-10.
- FERGUSON, T.; DEEHOUSE, D. y FERGUSON, W. (2000): *Do Strategic Groups Differ in Reputation?*. En: *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1195-1214.
- FONBRUN, C.; SHANLEY, M. (1990): *What's in a Name?. Reputation Building and Corporate*

- Strategy*. En: Academy of Management Journal, vol. 33, pp. 233-258.
- FRYXELL, G. E. y WANG (1994): *The FORTUNE Corporate Reputation Index: Reputation for What?*. En: Journal of Management, vol. 20, pp. 1-14.
- GATEWOOD, R.; GOWAN, M. y LAUTENSCHLAGER, G. (1993): *Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions*. En: Academy of Management Journal, vol. 36, pp. 414-427.
- GRANT, R. M. (1995): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Madrid: Editorial Civitas.
- GREYSER, S. A. (1999): *Advancing and Enhancing Corporate Reputation*. En: Corporate Communications, vol. 4, pp. 177-181.
- HERBIG, P.; MILEWICZ, J.; GOLDEN, J. (1994): *A Model of Reputation Building and Destruction*. En: Journal of Business Research, vol. 31, pp. 23-31.
- HITT, M. A.; GIMENO, J. y HOSKISSON, R. E. (1998): *Current and Future Research Methods in Strategic Management*. En: Organizational Research Methods, vol. 1, pp. 6-44.
- LUDEVID, M. (2000): La gestión ambiental de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel.
- MÜLLER, H (2001): *Tourism and Hospitality into the 21 Century*, en Tourism and Hospitality in The 21 Century (LOCKWOOD, A. , and MEDLIK, S.; eds.), Oxford. En: Ed. BH.
- MONFORT, V. M. (1995): *Estrategias de Competitividad del Sector Hotelero Español: Especial Referencia al Arco Mediterráneo y Canarias*. En: V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria.
- NELSON, P. (1970): *Information and Consumer Behaviour*. En: Journal of Political Economy, n.º 78; pp. 311-329.
- NUNALLY, J. C. (1987): Teoría Psicométrica, Méjico: Ed. Trillas.
- OLSEN, M. (2001): *Hospitality and the Tourist of the Future* en Tourism and Hospitality in The 21 Century (LOCKWOOD, A. , and MEDLIK, S.; eds), Oxford: Ed. BH.
- OREJA RODRÍGUEZ, J. R. (1993): *Dirección Estratégica en la Industria Hotelera*. Serie Estudios 93/17 del Instituto Universitario de la Empresa de la Universidad de La Laguna (IUDE).
- OREJA RODRÍGUEZ, J. R. (1995): *Estrategias de Fidelización en Mercados Turísticos Maduros*. V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998): *Introducción al turismo*, Madrid: OMT.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2002): *El turismo demuestra ser un sector económico resistente y estable*. Disponible en: <http://www.world-tourism.org/espanol/index.htm>.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (1992): *Diccionario de la Lengua Española*, 21.ª edición, Madrid.
- SHAPIRO, C. (1982): *Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation*. En: The Bell Journal of Economics, vol. 13, pp. 20-35.
- SHAPIRO, C. (1983): *Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations*. En: The Quarterly Journal of Economics, vol. 98, pp. 659-681.
- SRIVASTAVA, R. K.; MCINISH, T. H.; WOOD, R. A. y CAPRARO, A. J. (1997): *The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets*. En: Corporate Reputation Review, vol. 1, pp. 62-68.
- STANDFIRD, S. (2001): *Reputation and E-Commerce: E-Bay Auctions and the Asymmetrical Impact of Positive and Negative Ratings*. En: Journal of Management, vol. 27, pp. 279-295.
- URIEL, E.; MONFORT, V.; FERRI, J. y FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J. (2001): *El sector turístico en*

España, Valencia: Caja de Ahorros del Mediterráneo.

VÁZQUEZ CASIELLES, R (1999): *Evaluación de la Investigación Científica*, en Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas (SARABIA SÁNCHEZ, F. J, dir), Madrid. En: Ed. Pirámide.

VERGIN, R. C. y QORONFLEH, M. W. (1999): *La reputación de una empresa y su cotización en bolsa*. En: Harvard Deusto Business Review, n.º 91, pp. 62-70.

VILLAFANE (2001): *La Reputación Corporativa Como Factor de Liderazgo*. En: Área Abierta, n.º 1.

WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): *Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications*. En: Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 443-454.

WERNERFELT, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm*. En: Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.

WERNERFELT, B. (1989): *From Critical Resources to Corporate Strategy*. En: Journal of General Management, vol. 14, pp. 4-12.

WOOD, D. J. (1995): *Introduction: The Fortune Database as a CSP Measure*. En: Business and Society, vol. 34, pp. 197-207.