

# ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE LA PLANTA HOTELERA EN LAS BALEARES

*Antoni Bosch Oliver, Antoni Riera Font, Aina Ripoll Penalva  
y Jaume Rosselló Nadal\**

Centre de Recerca Econòmica.

(Universidad de las Islas Baleares-Sa Nostra. Caja de Ahorros de Baleares)

## RESUMEN

Si bien la investigación en el área de la economía del turismo ha presentado importantes avances en los últimos años, una revisión de la literatura existente pone de manifiesto una clara preferencia en centrar el análisis del mercado turístico más desde el lado de la demanda que no de la oferta. El presente trabajo pretende, así, presentar una visión alternativa centrandose en el análisis en la oferta e identificando las estrategias de especialización y diferenciación de la planta hotelera balear, utilizando para ello las técnicas de análisis multivariante.

**Palabras clave:** Oferta hotelera, especialización, diferenciación.

## ABSTRACT

Although tourism economic research has progressed deeply during the last years, the review of the literature highlights a clear tendency on focusing the analysis of the tourist market from the demand point of view. The present study presents an alternative vision centring the analysis on the supply side, identifying specialization strategies and differentiation of product for the case of the Balearic hotel sector, and using multivariate analysis techniques.

**Key words:** Accommodation supply, specialization, differentiation.

---

Fecha de recepción: 16 de septiembre de 2005.

Fecha de aceptación: 15 de diciembre de 2005.

\* Centre de Recerca Econòmica (Universidad de las Islas Baleares-Sa Nostra. Caja de Ahorros de Baleares), Carrer del Ter, 16 –Polígon Son Fuster, 07009 PALMA (Mallorca) (España). E-mail: aboscho@cre.sanostra.es

## 1. INTRODUCCIÓN

Al igual que en cualquier otro mercado, la cantidad de turismo intercambiada, así como el precio pactado, son fruto de la interacción entre la demanda y la oferta. Sin embargo, tal y como reflejan Sinclair y Stabler (1997) o Rus y León (1997) en sus respectivos meta-análisis, mientras que el estudio de la demanda turística ha gozado de un especial interés por parte de la literatura, el análisis de la oferta turística ha quedado relegado a un papel secundario.

Entre las razones que permiten explicar este desinterés se encuentra la escasa información sobre la oferta para la mayoría de destinos y la dificultad existente a la hora de identificar los diferentes componentes que configuran el producto turístico, más allá del transporte y el alojamiento. Tal vez por ello, parte de la literatura se ha ocupado de distinguir y clasificar los diferentes componentes de la oferta turística (Cooper et al., 1993; Holloway, 1994) y evaluar su repercusión sobre el resto de sectores (Zhou et al., 1997).

Otra preocupación que ha centrado el interés de buena parte de la literatura sobre temas de oferta ha sido el estudio de la estructura de mercado que opera en una determinada región. De esta manera, Fitch (1987), Sheldon, (1986) y Mudambi (1994) analizan el grado de competencia de mercado para diversos destinos turísticos con el fin de identificar los elementos que pueden acabar dañando la competitividad del destino.

En cualquier caso, se evidencia como la mayor parte de los estudios de oferta han tomado como referencia un determinado sector, siendo el del alojamiento el más recurrente. La justificación de tal interés, según Uriel et al. (2001), se encuentra en que la oferta hotelera es, en definitiva, la locomotora de la especialización de los destinos turísticos y la que acaba contribuyendo a la creación estable de ocupación y a la generación de importantes rentas laborales y empresariales, al tiempo que mantiene un mayor grado de interrelaciones con otras empresas turísticas.

En este sentido, los trabajos sobre la oferta de alojamiento han centrado su atención, mayoritariamente, en el análisis individual del comportamiento de los establecimientos, destacando, por encima del resto, aquellos orientados a evaluar la eficiencia de los diferentes hoteles (Morey y Dittman, 1995; Johns et al., 1997; Anderson et al., 2000; y Pestana Barros, 2004). Por otra parte, el estudio agregado del sector hotelero de una determinada región se ha reducido a la descripción de sus principales rasgos (Lundberg et al., 1995 y Van Kraay, 1993) o a la modelización de la función de oferta (Borooh, 1999).

Es por ello que el presente trabajo, pretende profundizar en el estudio de las estrategias de especialización y diferenciación de la oferta hotelera de Baleares tal y como hicieron en su momento Uriel et al. (2001) a escala nacional. Así, el presente estudio se centra en el análisis de los llamados hoteles de «sol y playa», dejando de lado otro tipo de establecimientos como, por ejemplo, el turismo rural, de ciudad, interior o cultural. La elección de Baleares responde, principalmente, a su elevada madurez como destino turístico así como a la importancia del sector hotelero dentro de la economía balear. En este sentido, según los últimos datos de la Contabilidad Regional de España, el peso relativo del sector del alojamiento en Baleares, en términos de PIB, es el más elevado de

todas las comunidades autónomas tanto con relación al sector servicios como al conjunto de la economía.

El trabajo continúa de la siguiente manera: en el segundo apartado se repasan las principales características del sector hotelero de las Baleares. En el tercer apartado, mediante la aplicación de técnicas de análisis multivariante, se analizan cuales son las principales estrategias de especialización y diferenciación seguidas por los establecimientos hoteleros de Baleares sobre la base de las características que presentan dichos establecimientos y de los servicios que ofrecen. A continuación, en el cuarto apartado, se presenta la discusión de los resultados. Finalmente, en el quinto y último apartado se exponen las principales conclusiones del trabajo.

## 2. EL SECTOR HOTELERO EN LAS BALEARES

Aunque existen múltiples formas de alojamiento turístico, para la mayoría de destinos de sol y playa del Mediterráneo la oferta hotelera constituye el más representativo. De esta manera, las Baleares, con 1.330 establecimientos y un total de 312.802 plazas hoteleras, no son una excepción.

En cuanto a los diferentes tipos de alojamiento hotelero, los datos de la *Conselleria de Turisme* permiten efectuar una primera división entre establecimientos de categoría Oro (que incluyen hoteles, hoteles-apartamento y hoteles-residencia) y establecimientos de categoría Plata (ciudades de vacaciones, hostales, hostales-residencia y pensiones). En cualquier caso, con respecto a su importancia relativa, se evidencia una clara desigualdad a favor de los establecimientos de la categoría Oro, que representa así el 71,1% de los establecimientos y el 91,2% de las plazas.

Cabe señalar que esta situación es producto del proceso de renovación de la planta hotelera llevada a cabo durante la década de los ochenta y que condujo a numerosos hostales y pensiones a reconvertirse en hoteles. Posteriormente, las últimas políticas llevadas a cabo a partir de la década de los noventa se han dirigido a incrementar la calidad de los establecimientos fomentando la reconversión de hoteles de baja categoría en hoteles de mayor categoría.

En cualquier caso, y dado el tipo de cliente que caracteriza a los establecimientos hoteleros en las Baleares (turistas internacionales, particularmente del Reino Unido y Alemania, cuya motivación principal suele ser el clima y las playas) no es de extrañar que una de las principales preocupaciones del sector haya sido desde siempre la estacionalidad. De esta manera, mientras que durante los meses de verano la planta hotelera de las islas se encuentra abierta al 100% y con unas tasas de ocupación en la mayoría de ocasiones por encima del 90%, durante los meses de invierno la tasa de apertura llega a situarse por debajo del 20%, registrándose una ocupación de algo más del 40%.

Para tratar de profundizar en las características y en el comportamiento de los establecimientos de Baleares en la actualidad y delimitar el mix de servicios ofrecidos se llevó a cabo la *Encuesta sobre las características de la oferta hotelera de las Baleares*, cuyas principales características y resultados se detallan a continuación.

## **2.1. La encuesta sobre las características de la oferta hotelera de las Baleares**

A partir de los establecimientos de alojamiento hotelero recogidos en la Guía Oficial de Hoteles de España de la Secretaría General de Turismo y los registros de la Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears se seleccionó una muestra de forma aleatoria teniendo en cuenta el territorio insular en el que operan y la categoría de los establecimientos. El procedimiento de recogida de información incluía, además de los propios datos recogidos en las bases de datos anteriores, entrevistas directas a los responsables de los establecimientos.

De esta forma, se entrevistaron 311 establecimientos (lo que supone un 23,8% de la población) para los que se obtuvo un total de 77 ítems o variables de tipo cualitativo y 18 de tipo cuantitativo. Entre la información de tipo cualitativo destacan la incidencia en la prestación de un determinado servicio (cambio de moneda, sauna, piscina, guardería, secador,...), la temporada de apertura (alta, media y baja) y la situación del hotel (isla, playa, centro,...). La información de tipo cuantitativo se refiere principalmente a aspectos relacionados con las características físicas de los edificios (años desde la última reforma, año de construcción, altura, metros cuadrados ajardinados...), los precios en función de la temporada y el emplazamiento respecto a determinados servicios (aeropuerto, playa, golf, centro,...).

Una primera evaluación de la muestra permite evidenciar las importantes diferencias entre los establecimientos Oro y Plata. Así, mientras que los establecimientos Oro se caracterizan por presentar un amplio menú de servicios y una infraestructura más amplia y modernizada, los establecimientos Plata se relacionan con hostales y pensiones urbanos, con una menor dotación de servicios e infraestructuras obsoletas.

De esta manera, si se centra la atención en los establecimientos incluidos en la categoría Oro es posible evidenciar la existencia de una clara relación entre el nivel de servicios ofrecido y el grado de apertura, siendo los establecimientos con un mayor número de estrellas aquellos que evidencian estar menos expuestos a una demanda estacional. En cualquier caso, más allá de las desigualdades en términos de prestación de servicios derivados de las diferentes categorías, es importante señalar las divergencias observadas en las características de la planta hotelera por razones geográficas. En este sentido, los establecimientos de Menorca se caracterizan por mostrar una menor densidad (en términos de plazas por metro cuadrado de solar) consecuencia, posiblemente, de un desarrollo turístico más tardío. Por otra parte, los hoteles de las Pitiusas y Mallorca presentan una mayor masificación, destacando el caso de las Pitiusas por su menor grado de calidad.

## **3. ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN Y DIFERENCIACIÓN**

La extremada variedad de servicios ofrecidos por los establecimientos se traduce en un elevado grado de información que, sin los procedimientos estadísticos adecuados, resulta especialmente difícil de interpretar. Es por ello que en este apartado, en primer lugar se presenta la metodología que se va a seguir para sintetizar la elevada cantidad de información recogida de la muestra. A continuación, en segundo lugar se presentan los principales resultados de la aplicación sobre los establecimientos de Baleares. Los obje-

tivos consisten en encontrar los conjuntos de características que definan de una manera u otra la especialización de los diferentes establecimientos de Baleares e identificar los diferentes grupos de hoteles que presentan unas características y un perfil de servicios ofertados similar.

### 3.1. Metodología

Tal y como se ha expuesto anteriormente, la muestra procedente de la *Encuesta sobre las características de la oferta hotelera de las Baleares* dispone de un total de 95 variables para cada uno de los establecimientos, lo que supone un elevado grado de información. Sin embargo, en múltiples ocasiones, es habitual que la oferta de determinados servicios este ligada a otros, lo que en términos estadísticos se traduce en un elevado grado de correlación entre las variables.

Con el fin de identificar las variables que mayor relación guardan entre sí y esclarecer los grupos de características que definen la especialización de la planta hotelera de las Baleares, se ha optado por la aplicación del análisis factorial y la extracción de factores. Para ello se ha aplicado el método de componentes principales, a través del cual se persigue reducir la matriz de información disponible a partir de la transformación del conjunto de variables originales en un número más limitado de componentes denominados factores. El objetivo de la técnica es obtener factores incorrelacionados entre sí que a la vez sean una combinación lineal de las variables originales<sup>1</sup>.

Una vez identificados los factores de especialización, el objetivo es separar la muestra en grupos de establecimientos que presenten factores de especialización similares. Para ello se ha utilizado la metodología del análisis clúster (o de conglomerados). Es importante señalar que a través del análisis clúster no se intenta explicar estadísticamente ningún fenómeno. El único objetivo es describir una situación de un conjunto de establecimientos con relación a determinadas servicios y características de los mismos en grupos homogéneos. De esta manera, los establecimientos que forman parte de estos grupos deben ser muy similares entre sí y, a la vez, muy diferentes con relación al resto de grupos; esto es, elevada homogeneidad interna y elevada heterogeneidad entre grupos.

En cuanto a la metodología para la formación de los grupos, cabe señalar la existencia de dos tipos de procedimientos: los jerárquicos y los no jerárquicos. De cara a elegir cuál es la mejor técnica de clúster a aplicar, Aldenderfer y Blashfield (1984) señalan que se debe considerar la que sea compatible con los deseos de clasificación, las variables utilizadas y la medida de densidad utilizada. En cualquier caso Hair et al. (1998) muestran que los métodos jerárquicos aglomerativos tienen el inconveniente de ser muy inestables y poco fiables en sus resultados, y que tan sólo en muestras pequeñas de menos de 200 observaciones producen resultados satisfactorios. Otra crítica recibida por este procedimiento se encuentra en la dificultad para decidir cuantos grupos deben seleccionarse después del análisis, de tal forma que la decisión estará condicionada por el propio conocimiento que el investigador tenga del fenómeno a estudiar, así como por el análisis del dendograma, el

---

<sup>1</sup> Para un análisis detallado de la metodología de componentes principales puede consultarse Uriel (1995).

cual permite observar la distancia entre agrupaciones (Martínez, 1984). En contrapartida, su gran ventaja se encuentra en la facilidad de lectura y de interpretación.

En cuanto a los métodos no jerárquicos, Hair et al. (1998) afirman que es el procedimiento que mejor se adapta a los estudios que utilizan grandes conjuntos de datos, ya que la finalidad de estos es efectuar una reducción mediante grupos uniformes bajo la premisa de varianza máxima entre los grupos y varianza mínima dentro de los grupos. Este aspecto implica que el investigador debe decidir cuantos agrupamientos quiere obtener antes de empezar el procedimiento de cálculo, y esto conduce a que los grupos resultantes no estén ligados unos con otros sino que sean independientes. En cualquier caso, la solución proporcionada por estos métodos está menos influenciada por la presencia de casos atípicos, por la mediana de la distancia utilizada y por la inclusión de variables irrelevantes<sup>2</sup>.

Es por ello que la solución adoptada en este trabajo para la formación de los conglomerados ha sido la aplicación de métodos no jerárquicos, si bien se efectuaron diversas pruebas variando el número inicial de grupos y comprobando la coherencia de los mismos.

En cualquier caso, es importante señalar que tanto la aplicación de los componentes principales como el análisis clúster se restringió a los establecimientos de categoría Oro de la muestra (261 en total) dada su mayor representatividad y por ser, en realidad, los verdaderos establecimientos que representan al turismo vacacional de las Baleares. Por otra parte, cabe señalar que el tratamiento de los datos se llevó a cabo mediante el paquete estadístico SPSS ©.

## 3.2. Resultados

### 3.2.1. Estrategias de especialización

Tal y como señala Uriel (1995) antes de proceder a la aplicación de los componentes principales y a la extracción de factores se efectuaron diversas pruebas con el fin de validar la adecuación de la muestra. De esta manera, mediante la prueba de esfericidad de Bartlett se rechazó la hipótesis nula de no-correlación entre los coeficientes de cada una de las variables por lo que se confirmó la idoneidad del análisis factorial. Del mismo modo, la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin arrojó un valor de 0,819, reafirmando la adecuación de los datos al análisis factorial.

Así pues, mediante una primera extracción de factores se obtiene el gráfico de saturaciones (Gráfico 1), en el que se evidencia como a partir del sexto factor la varianza recogida por los factores se convierte en residual (3,3%). Consecuentemente, se optó por la selección de los cinco primeros factores que explican, conjuntamente, el 44,9% de la varianza total.

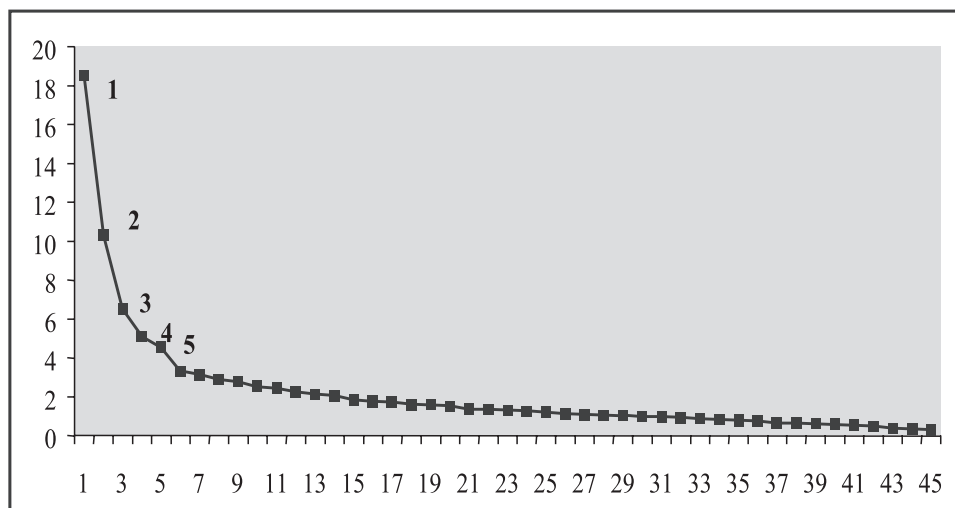
A continuación, con el fin de facilitar la interpretación de los factores seleccionados, se procedió a su rotación a través del método ortogonal 'varimax', obteniendo así la matriz factorial que aparece en el Cuadro 1 y la que se muestran las cargas factoriales<sup>3</sup>.

---

2 Para un análisis detallado sobre el análisis clúster puede consultarse Everitt et al. (2001).

3 Es importante hacer notar que las cargas factoriales pueden interpretarse como coeficientes de correlación de Pearson entre el factor y las variables, lo que facilita, en gran medida, su interpretación.

**Gráfico 1**  
**GRÁFICO DE SEDIMENTACIÓN**



De esta manera, se evidencia como el primer factor, que aglutina el 18,5% de la varianza total, se encuentra altamente correlacionado con determinados servicios especiales (jacuzzi, sauna, servicio de estética, etc.) que dotan de cierta exclusividad al establecimiento. Por ello, nos referimos al mismo como *Servicios exclusivos*. Por su parte, el segundo factor pone de relieve la existencia de una elevada correlación con un amplio conjunto de servicios de carácter básico (Calefacción, aire acondicionado, etc.). De ahí la denominación de *Servicios básicos*.

La elevada correlación del tercer factor con aquellos servicios de carácter deportivo (generalmente al aire libre como tenis, voley y mini golf) conduce a denominara éste factor *Servicios deportivos*, si bien también cabe destacar su correlación positiva con variables referentes a la capacidad (nº de camas), la pertenencia o no a una cadena, así como otros servicios tales como la asistencia médica, discoteca, tiendas-supermercado y guardería. Por su parte, el cuarto factor evidencia una alta conexión con las características referidas a la situación del hotel (distancia al mar, al centro, playa) y es por ello que se le denomina factor *Emplazamiento*. Finalmente, se observa una correlación elevada entre el quinto factor con las variables relacionadas con el periodo de actividad y estacionalidad (medida por la temporada en la que los establecimientos operan), por lo que se denomina a este último factor *Apertura*.

**Cuadro 1**  
**MATRIZ FACTORIAL**

		Factores				
		1	2	3	4	5
Servicios exclusivos	Peluquería	<b>0,508</b>	0,068	0,117	0,181	0,288
	Estética	<b>0,686</b>	0,063	0,003	0,136	-0,053
	Sala masajes	<b>0,711</b>	0,291	0,184	-0,007	-0,049
	Jacuzzi	<b>0,515</b>	0,417	0,187	-0,222	-0,154
	Sauna	<b>0,486</b>	0,482	0,243	-0,203	-0,203
	Hidromasaje	<b>0,676</b>	0,168	0,047	-0,231	-0,018
	Baños turcos	<b>0,655</b>	0,170	0,162	-0,105	-0,142
	Duchas especiales	<b>0,622</b>	-0,010	0,169	-0,016	-0,018
	Golf	<b>0,617</b>	0,043	-0,080	0,081	0,132
	Gimnasio	<b>0,490</b>	0,419	0,351	-0,172	-0,140
	Paddel	<b>0,468</b>	-0,082	0,248	-0,030	0,159
	Mini bar en las habitaciones	<b>0,535</b>	0,277	-0,314	0,133	0,003
	Servicio restaurante habitaciones	<b>0,432</b>	0,172	-0,274	0,059	0,024
	Jacuzzi en las habitaciones	<b>0,510</b>	0,160	-0,153	-0,203	-0,100
	Internet en las habitaciones	<b>0,586</b>	0,113	-0,231	-0,012	0,214
Radio en las habitaciones	<b>0,530</b>	0,295	0,055	-0,132	-0,158	
Servicios básicos	Sala reuniones	0,286	<b>0,403</b>	0,010	0,085	0,276
	Calefacción	0,066	<b>0,809</b>	-0,079	-0,020	0,123
	Ambiente climatizado	0,113	<b>0,583</b>	0,116	0,174	0,193
	Piscina climatizada	0,371	<b>0,533</b>	0,247	-0,084	-0,210
	Calefacción en las habitaciones	0,081	<b>0,810</b>	-0,118	0,045	0,149
	Aire acond. en las habitaciones	0,204	<b>0,706</b>	0,064	0,149	0,025
	TV en las habitaciones	0,109	<b>0,538</b>	0,096	0,009	-0,016
Meses apertura	0,313	<b>0,454</b>	-0,407	-0,152	0,054	
Servicios deportivos	Servicio médico	0,089	-0,019	<b>0,507</b>	0,093	-0,070
	Parque infantil	0,033	0,014	<b>0,721</b>	-0,025	0,038
	Piscina niños	0,080	0,097	<b>0,589</b>	0,080	0,018
	Tenis	0,233	0,032	<b>0,564</b>	0,159	0,006
	Voley	-0,049	-0,001	<b>0,562</b>	-0,107	0,086
	Pistas deportivas multiusos	0,093	0,038	<b>0,620</b>	0,063	-0,040
	Mini golf	0,075	0,188	<b>0,444</b>	-0,052	-0,199
	Alquiler de bicicletas	0,069	-0,127	<b>0,495</b>	-0,073	0,083
	Salón de juegos	-0,098	-0,041	<b>0,471</b>	-0,118	0,353
	Numero de camas	-0,153	0,240	<b>0,540</b>	-0,002	-0,061
Adscripción a una cadena	-0,073	0,241	<b>0,400</b>	0,088	-0,164	
Emplazamiento	Playa	-0,183	-0,082	0,432	<b>0,487</b>	-0,206
	Proximidad al mar	-0,192	0,110	0,138	<b>0,614</b>	-0,126
	Primera línea	0,028	0,095	0,018	<b>0,717</b>	-0,011
	Tercera línea	-0,058	0,054	0,186	<b>-0,494</b>	-0,214
	Sitio céntrico	-0,006	0,131	-0,352	<b>-0,511</b>	0,191
	Habitaciones con vistas	-0,009	0,169	-0,099	<b>0,744</b>	0,016
Aper-tura	Temporada alta	0,049	0,035	-0,047	-0,053	<b>0,710</b>
	Temporada media	-0,046	0,048	0,178	0,005	<b>0,746</b>
	Temporada baja	-0,043	0,190	-0,232	-0,053	<b>0,453</b>



Es importante señalar que Uriel et al. (2001), en su análisis de los establecimientos hoteleros de España, obtuvieron resultados muy similares en lo relativo a los dos primeros factores, refiriéndose a los mismos como factores de «Alta categoría en las habitaciones» y de «Servicios del establecimiento». También existe cierta similitud con el tercer factor, denominado «Entorno del hotel e instalaciones deportivas», si bien, para el caso nacional, no se obtuvieron vínculos con las variables relacionadas con la capacidad, tal y como sucede en Baleares. El resto de factores encontrados para el conjunto español («Servicios deportivos internos» y «Servicios comerciales») mostraron, en este caso, un elevado grado de divergencia con respecto a los resultados obtenidos para el archipiélago.

De este modo, tal y como sucedía para el caso de España (Uriel et al., 2001), se evidencia la existencia de cinco direcciones o grupos de características y servicios que permiten definir la especialización de la planta hotelera de las Baleares, explicando, a su vez, la orientación hacia un determinado tipo de cliente potencial.

### 3.2.2. *Diferenciación de producto*

Con el fin de determinar las estrategias de diferenciación de los establecimientos se procedió a la aplicación de la metodología clúster. En cualquier caso, cabe señalar que aunque es posible recurrir a los factores obtenidos en el análisis factorial, se optó por utilizar las variables originales debido a que mediante los cinco factores no se alcanzaba el 50% de la varianza de la muestra<sup>4</sup>. En cualquier caso, y sobre la base de la matriz factorial, una vez definidos los clústers se retoman los factores para facilitar así la interpretación de los resultados.

Tras varios ensayos, se optó por la obtención de cuatro grupos, dado que la formación de un número superior acababa definiendo grupos muy minoritarios y con escasa diferenciación del resto<sup>5</sup>. De esta manera, en el Cuadro 2 aparecen el grado de incidencia de determinados servicios y el resto de características referidas tanto al total de la muestra como a cada uno de los grupos o clústers definidos.

De esta manera, se comprueba como el primer cluster se compone por un 22% de la muestra y se caracteriza por recoger los establecimientos de menor categoría y que con menor frecuencia pertenecen a alguna cadena hotelera. Tal y como se pone de manifiesto este es el grupo que menor grado de servicios ofrece, tanto exclusivos como básicos, y además, no suelen disponer de espacio suficiente como para estar dotados de infraestructuras deportivas. En definitiva, son los establecimientos más obsoletos, con un edificio cuya edad media suele rondar los cuarenta años y también los más estacionales.

Por otra parte, el segundo cluster se caracteriza por agrupar la mayor parte de la muestra (39%), con establecimientos de categoría media (tres estrellas, generalmente) que pertenecen con mayor frecuencia a una cadena hotelera. Así mismo, presentan una dotación de servicios exclusivos inferior a la media aunque la prestación de servicios

---

4 También Uriel et al. (2001) optaron por la misma solución.

5 En comparación, Uriel et al. (2001), con una muestra total de 5.201 establecimientos obtienen un total de cinco grupos. La inclusión de establecimientos de todo el territorio español hace pensar en una mayor diversidad y, consiguientemente, en la mayor posibilidad de obtener un mayor número de grupos representativos.

**Cuadro 2**  
**CARACTERÍSTICAS POR GRUPOS DE ESPECIALIZACIÓN**

	Total	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4
Numero de establecimientos.	261	57	102	66	36
% sobre el total	100%	22%	<b>39%</b>	25%	14%
Categoría (Nº estrellas)	<b>3,2</b>	<b>2,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,4</b>
Adscripción a una cadena	62%	35%	<b>69%</b>	<b>77%</b>	<b>58%</b>
Traducción simultanea	3%	4%	1%	0%	<b>14%</b>
Sala guarda-equipaje	78%	44%	<b>79%</b>	<b>94%</b>	<b>100%</b>
Admite animales	10%	9%	8%	8%	<b>19%</b>
Lavandería	64%	<b>44%</b>	<b>59%</b>	<b>74%</b>	<b>89%</b>
Plancha	32%	16%	26%	42%	53%
Baby sitters	32%	4%	30%	39%	67%
Peluquería	11%	0%	5%	14%	40%
Estética	12%	2%	0%	14%	58%
Sala masajes	26%	2%	3%	50%	<b>86%</b>
Jacuzzi	34%	9%	7%	73%	<b>78%</b>
Sauna	41%	9%	11%	<b>89%</b>	<b>86%</b>
Balneario	5%	2%	1%	8%	<b>19%</b>
Hidromasaje	14%	2%	2%	21%	53%
Baños turcos	13%	0%	0%	24%	53%
Duchas especiales	9%	4%	0%	14%	<b>36%</b>
Squash	6%	2%	6%	6%	<b>11%</b>
Paddel	5%	0%	2%	9%	<b>17%</b>
Golf	9%	2%	2%	8%	44%
Mini bar habs.	29%	12%	16%	30%	<b>92%</b>
Servicio de habs 24h	32%	39%	25%	21%	58%
Servicio restaurante habs.	28%	21%	19%	20%	<b>81%</b>
Jacuzzi en las habs.	9%	2%	4%	6%	40%
Sauna en las habs.	4%	2%	3%	0%	<b>17%</b>
Vídeo en las habs.	5%	4%	2%	0%	<b>25%</b>
Internet en las habs.	17%	5%	13%	5%	<b>69%</b>
Radio en las habs.	20%	2%	9%	33%	56%
Hilo musical en las habs.	17%	5%	10%	<b>29%</b>	<b>33%</b>
Sala reuniones	53%	30%	<b>45%</b>	<b>64%</b>	92%
Calefacción	80%	46%	84%	<b>94%</b>	100%
Ambiente climatizado	84%	49%	90%	<b>95%</b>	97%
Calefacción en las habs.	76%	42%	<b>78%</b>	<b>92%</b>	94%
Aire acond. en las habs.	72%	37%	<b>68%</b>	<b>95%</b>	94%
TV en las habs.	85%	<b>63%</b>	<b>83%</b>	<b>100%</b>	97%
Acceso minusválidos	57%	28%	<b>56%</b>	<b>82%</b>	<b>61%</b>
Piscina climatizada	42%	9%	19%	<b>85%</b>	<b>81%</b>
Meses de apertura	8,3	7,7	7,9	8,2	11,0

Factor de servicios exclusivos

Factor de servicios básicos

**Cuadro 3**  
**CARACTERÍSTICAS POR GRUPOS DE ESPECIALIZACIÓN**  
**(CONTINUACIÓN)**

	<b>Total</b>	<b>CLUSTER 1</b>	<b>CLUSTER 2</b>	<b>CLUSTER 3</b>	<b>CLUSTER 4</b>	
Mini golf	19%	4%	14%	42%	14%	<b>Factor de servicios deportivos</b>
Gimnasio	38%	11%	12%	82%	78%	
Tenis	37%	9%	39%	59%	36%	
Fútbol	5%	2%	4%	11%	3%	
Voley	16%	7%	14%	35%	0%	
Pistas multiusos	18%	2%	16%	45%	3%	
Alquiler bicicletas	67%	53%	72%	80%	50%	
Guardería	18%	4%	19%	32%	17%	
Parque infantil	47%	18%	52%	76%	25%	
Piscina infantil	74%	35%	85%	95%	64%	
Piscina exterior	83%	59%	86%	94%	89%	
Sala de juegos	49%	21%	68%	58%	25%	
Tienda-supermercado	17%	4%	25%	23%	8%	
Discoteca	7%	0%	11%	9%	6%	
Servicio médico	68%	40%	75%	83%	67%	
Capacidad	341,0	168,3	395,7	467,6	228,3	<b>Factor de emplazamiento</b>
Proximidad al mar	0,6	1,3	0,3	0,2	1,6	
Playa	79%	65%	89%	92%	50%	
Primera línea	41%	28%	46%	41%	50%	
Habitaciones con vistas	54%	35%	67%	48%	61%	
Lugar céntrico	19%	35%	10%	12%	33%	
Lugar pintoresco	15%	14%	11%	9%	36%	
Edificio histórico	3%	5%	2%	0%	11%	<b>Factor de apertura</b>
Temporada media	82%	72%	84%	86%	86%	
Temporada baja	49%	47%	49%	41%	69%	
Navidad	16%	9%	15%	9%	42%	
Semana Santa	18%	5%	16%	36%	14%	
Antigüedad (en años)	31,9	38,3	34,1	23,9	29,9	
Reforma (en años)	3,9	5,1	3,9	3,2	3,4	

Grado de incidencia

 a partir del 80%

 entre el 60 y 79%

 entre el 40 y 59%

básicos es alta. De esta manera es el grupo con el número más elevado de salas de juego, tiendas-supermercados y discotecas. En general, sus establecimientos están situados muy cerca del mar, hecho que explica en gran parte, su alto grado de estacionalidad.

El tercer cluster comprende el 25% de la muestra y está integrado por establecimientos de categoría media-alta (tres y cuatro estrellas, generalmente). Presenta unas características similares al segundo cluster, aunque se diferencia de éste por el hecho de disponer, en mayor frecuencia, de servicios exclusivos y de infraestructuras más adaptadas a la estación invernal (piscina climatizada, calefacción, ambiente climatizado, etc.). Otras particularidades de este grupo son la mayor dotación de instalaciones deportivas y la gran capacidad de sus establecimientos. En todo caso, y atendiendo a las características de su emplazamiento, se pueden considerar también hoteles de playa. Tanto la media de edad de las edificaciones como los años transcurridos desde la última reforma realizada, sitúan al tercer cluster como el más moderno.

Finalmente, en el cuarto cluster se concentran los establecimientos de mayor categoría con un 14% de la muestra. Tal y como cabía suponer, los hoteles de éste cluster son aquellos con una mayor dotación tanto de servicios exclusivos como básicos, aunque no son lo mejor dotados por que a servicios deportivos se refiere. En general, presentan un número medio de camas menor a los del segundo y tercer clusters. Por otra parte, con un período de apertura medio de once meses, no presentan prácticamente estacionalidad. En cualquier caso, se evidencia como son los establecimientos más alejados de la playa y que con menor frecuencia presentan una orientación hacia el turismo de sol y playa. Aún así, la mayoría de los hoteles de éste grupo se sitúan en primera línea de mar.

#### 4. DISCUSIÓN

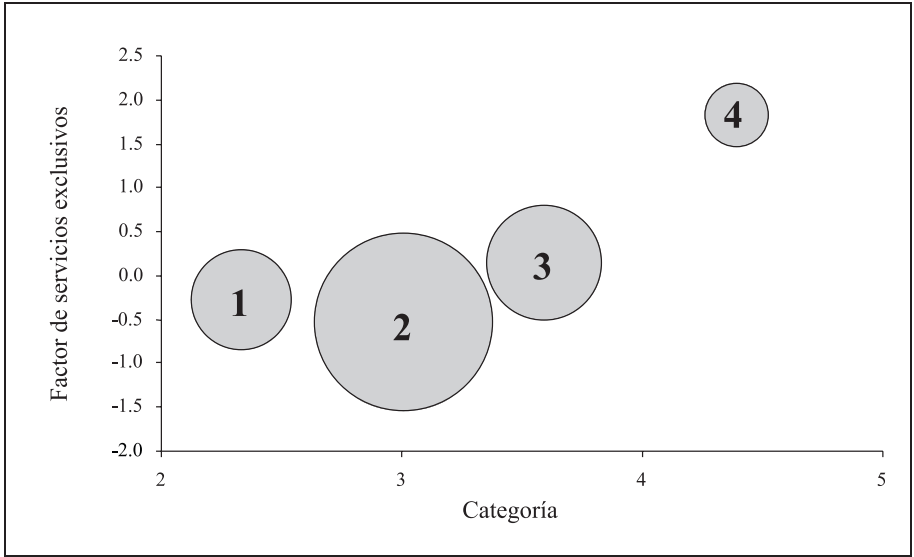
Una vez se han agrupado los establecimientos hoteleros de acuerdo a criterios de similitud y se han identificado sus factores de especialización es posible establecer una relación entre éstos factores (o variables) y los clusters definidos al objeto de obtener una visión sintetizada de la realidad turística de Baleares.

De esta forma, se constata como los factores de servicios básicos y de servicios exclusivos permiten discriminar claramente los clusters por orden de menor a mayor calidad y por tanto de categoría (medida en términos de estrellas). Al mismo tiempo, se evidencia como el factor de servicios exclusivos pone de relieve un claro distanciamiento entre el cuarto cluster y el resto (Gráfico 2).

De la misma manera, el factor emplazamiento juega un papel importante a la hora de discriminar entre los distintos grupos (Gráfico 3). Así, la orientación del establecimiento hacia el turismo de sol y playa permite efectuar una primera división entre el cuarto cluster, y el segundo y tercer cluster. Igualmente, el factor de servicios deportivos es capaz de discriminar entre los primeros tres clusters de manera ordenada, en el sentido de que a mayor dotación de infraestructuras, mayor categoría. En cualquier caso, es importante señalar que esta condición no se cumple en el caso del cuarto cluster.

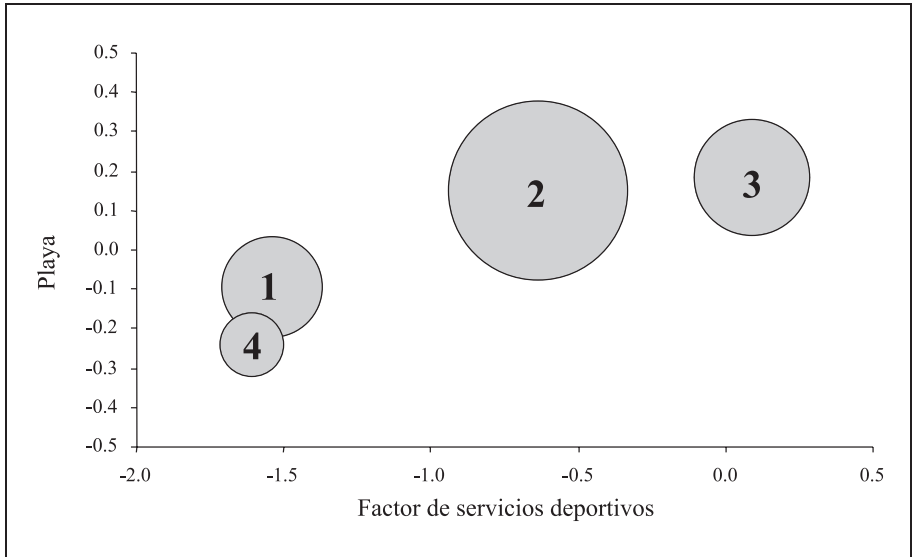
Así las cosas, los establecimientos del primer y cuarto cluster, a pesar de diferenciarse claramente por la categoría, comparten ciertas similitudes como son una orientación no tan dirigida al sol y playa, la menor propensión a pertenecer a cadena hotelera, así como una

**Gráfico 2**  
**GRUPO Y GRADO DE SERVICIOS EXCLUSIVOS**



Nota: Datos del factor en desviaciones con respecto a la media y de la categoría en número de estrellas

**Gráfico 3**  
**SERVICIOS DEPORTIVOS Y LOCALIZACIÓN DE LOS GRUPOS**



Nota: Datos de Km. al mar y factor de servicios deportivos en desviaciones con respecto la media

menor dimensión. Por otra parte, el segundo y tercer cluster presentan una mayor oferta de servicios deportivos y suelen situarse muy cerca de la playa.

En definitiva, se puede afirmar que en Baleares existe una división clara entre los hoteles de alta categoría (cuarto clúster) y los hoteles dedicados exclusivamente al turismo de sol y playa (resto de grupos). Al mismo tiempo, entre los últimos se pueden efectuar otras subdivisiones (primer, segundo y tercer clúster) en función del grado de servicios ofertados y su ubicación más o menos privilegiada.

## 5. CONCLUSIONES

La revisión de la literatura pone de manifiesto la mayor inclinación por parte de los investigadores a tratar los problemas asociados al mercado turístico desde el lado de la demanda. Con el fin de contrarrestar este hecho, el presente estudio ha analizado la oferta hotelera de una zona turística altamente conocida como son las Islas Baleares tal y como en su día hicieran Uriel et al. (2001). De esta forma, a partir de una muestra de alojamientos hoteleros y mediante la utilización de técnicas de análisis multivariante se han estudiado las estrategias de especialización turística y diferenciación de producto por parte de los establecimientos.

Los resultados han permitido diferenciar cinco factores de especialización relacionados con los servicios exclusivos, los servicios básicos, los servicios deportivos, la localización y el periodo de apertura. Al igual que el estudio realizado por Uriel et al. (2001), para el caso de los establecimientos hoteleros de toda España, se constata que los servicios de calidad, los servicios básicos y los deportivos marcan las estrategias de especialización de los establecimientos. Sin embargo, para el caso de Baleares aparecen como factores específicos los relacionados con la localización y el periodo de apertura de los establecimientos.

Por su parte, a través del análisis clúster se han clasificado los diferentes establecimientos de la muestra en cuatro grandes grupos. De esta manera, se ha evidenciado como la mayor parte de establecimientos se encuentran orientados hacia el turismo de sol y playa pudiendo discriminar tres grupos en función de la categoría, la ubicación en términos de proximidad de la playa, los servicios ofrecidos, la adscripción a una cadena hotelera y el menor grado de estacionalidad. Por otra parte, se han identificado un grupo minoritario de establecimientos no orientados hacia el turismo de sol y playa, caracterizado por su elevada categoría y baja estacionalidad.

Consecuentemente parece ser que los resultados están de acuerdo con las políticas de reconversión y renovación adoptadas hasta el momento en el sentido de que hoteles de mayor categoría se relacionan con periodos de apertura más largos por parte de los mismos. En cualquier caso, para seguir investigando en esta dirección será necesario el planteamiento de modelos que permitan evidenciar dicha relación

## BIBLIOGRAFÍA

ALDENDERFER, M., y R. BLASHFIELD (1984) *Cluster Analysis*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences 44. Beverly Hills: Sage Publications.

- ANDERSON, R., FOK, R. y J. SCOTT (2000): « Hotel Industry Efficiency: An Advanced Linear Programming Examination », *American Business Review*, vol. 18 (1) pp. 40-48.
- BOROOAH, V (1999): « The Supply of Hotel Rooms in Queensland, Australia », *Annals of Tourism Research*, vol. 26, pp. 985-1003.
- COOPER, C.P., FLETCHER, J., GILBERT, D. y S. WANHILL (1993): *Tourism: Principles and Practice*. Pitman. London.
- EVERITT, B.S., LANDAU, S. y M. LEESE (2001): *Cluster analysis* (4th edition). Arnold. London.
- FITCH, A. (1987): « Tour operators in the UK : survey of the industry, its markets and product diversification », *Travel and Tourism Analyst*, March, pp. 29-43.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, F.J. (2005): «Diferencias regionales y estructurales de reputación en la empresa hotelera española», *Cuadernos de Turismo*, nº 15, pp. 135-148.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y W.C. BLACK (1998): *Multivariate data analysis*. Prentice Hall. New Jersey.
- HOLLOWAY, J.C. (1994): *The Business of Tourism*, 4<sup>th</sup> edn. Pitman. London.
- JOHNS, N., HOWCROFT, B. y L. DRAKE (1997): « The Use of Data Envelopment Analysis to Monitor Hotel Productivity », *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 3, pp. 119-127.
- LUNDBERG, D.E., KRISHNAMOORTHY, M. y M.H. STAVENGA (1995): *Tourism Economics*. Wiley. New York.
- MARTÍNEZ, E. (1984) « Aspectos teóricos del Análisis de Cluster y aplicación a la caracterización del electorado », en Sánchez J.J, *Introducción a las técnicas de Análisis Multivariable*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 165-203.
- MOREY, R. y D. DITTMAN (1995): « Evaluating a Hotel GM's Performance : A Case Study in Benchmarking », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36(5), pp. 30-35.
- MUDAMBI, R. (1994) : « A Ricardian excursion to Bermuda : an estimation of mixed strategy equilibrium », *Applied Economics*, vol. 26, pp. 927-936
- PESTANA BARROS, C. (2005): « Measuring Efficiency in the Hotel Sector », *Annals of Tourism Research*, vol. 32 (2), pp. 456-477.
- RUS, G. y C. LEÓN (1997): « Economía del turismo: un panorama », *Revista de Economía Aplicada*, vol. 15, pp. 71-109.
- SHELDON, P.J. (1986): « The tour operator industry : an analysis », *Annals of Tourism Research*, vol. 13 (3), pp. 349-365.
- SINCLAIR, T. y M. STABLER (1997): *The Economics of Tourism*. Routledge Advances in Tourism. Brian Goodall. London.
- URIEL, E. (1995): *Análisis de datos. Series temporales y análisis multivariante*. AC. Madrid.
- URIEL, E., MONFORT, V.M., FERRI, J., y J. FERNÁNDEZ DE GUEVARA (2001): *El sector turístico en España*. CAM. Valencia.
- VAN KRAAY, F. (1993): *Tourism and the Hotel and Catering Industries in EC*. Atholone Press. London.
- ZHOU, D. (1997): « Estimating Economic Effects from Tourism », *Annals of Tourism Research*, nº 24, pp. 76-89.

