



Guillermo X. Guzmán
Research, Development, and
Social Impact Department
Catholic University of
Santiago de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador

✉
guillermo.guzman@cu.ucsg.
edu.ec

Strategy, Profitability, and the Role of Sustainability in the Hotel Sector in Ecuador

Estrategia, Rentabilidad y Sostenibilidad en el Sector Hotelero en Ecuador

I. INTRODUCTION

Industrial Organization (IO) claims that heterogeneity in enterprises' performance depends on the characteristics of the industry in which they operate (Hawawini et al., 2003). Porter's competitive strategy framework provides an appealing comparison of how an organization attains its position through its ability to become an industry cost leader or to differentiate its products (Porter, 1985). The resource-based view theorists consider that intangible and tangible resources and capabilities may determine companies' success (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Some versions of the resource-based view also suggest that organizations must be efficiently organized in order to take advantage of their resources and strategies. Middle managers, as holders of organizational responsibilities, play an important role in the choice and implementation of the company's strategy, and organizational structure influences the eventual success of strategic plans. Sustainability has, meanwhile, since the turn of this century, attained an important position as a strategic goal in many enterprises. Researchers explain this issue as a "triple bottom line" that includes the environmental, social and economic perspectives of a company, and many enterprises are now pursuing multiple goals and redefining success in more sustainable terms by adopting a "profit-with-purpose" business model (Stahl et al., 2020). An organization's adoption of a sustainability perspective provides many benefits, some of which are those related to enhanced relationships with stakeholders.

The research gap covered by the work presented herein is twofold. First, it examines the Ecuadorian hotel sector, in which no similar



Rosa M. Muñoz
Business Administration
Department, Faculty of Law
and Social Science
Castilla-La Mancha University,
Ciudad Real, Spain

✉
RosaMaria.Munoz@uclm.es



Jesús D. Sánchez de Pablo
Business Administration
Department, Faculty of Law
and Social Science
Castilla-La Mancha University,
Ciudad Real, Spain

✉
JesusDavid.Sanchez@
uclm.es



EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this article is to identify organizational configurations or sets of hotels that share a common profile along key distinct variables: profitability, resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability. Social, economic, and environmental dimensions of sustainability have been considered. This objective was achieved by completing a survey in a sample of hotels in Ecuador in 2019. The conclusions obtained from a cluster analysis reveal that sustainability is one of the key variables, along with technology and market orientation.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este artículo es identificar configuraciones organizativas o agrupaciones de hoteles con un perfil similar en relación con una serie de variables distintivas clave: rentabilidad, recursos y capacidades, entorno, liderazgo, estrategia y sostenibilidad. Las dimensiones social, económica y ambiental de dicha sostenibilidad han sido igualmente incluidas. Para conseguir el objetivo planteado en 2019 se llevó a cabo un estudio con una muestra de hoteles de Ecuador. Las conclusiones obtenidas de un análisis cluster revelan que la sostenibilidad es una de las variables clave, junto con la tecnología y la orientación al mercado.

studies have, yet, been carried out. The empirical results obtained could, therefore, offer more intercultural insights into the measure of profitability in the hotel industry and provide interesting outcomes for practitioners. Second, little empirical research combines the resource-based view, strategy implementation, sustainability, and profitability, and we consequently consider that we have developed a broader model than many proposals used in the literature.

Strategic management research focuses on the relationships among strategy, environment, leadership, and performance. The multidimensionality of these constructs creates a conceptual challenge: a vast array of specific combinations could be developed

along these dimensions to describe companies. The objective of this study is to identify organizational configurations or sets of hotels that share a common profile along conceptually distinct variables. We have categorized these variables as: *resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability*. We have used cluster analysis to achieve this objective since it allows the inclusion of multiple variables as sources of configuration definition.

This paper is structured as follows. The first section presents a literature review on which the theoretical framework is constructed. The methodology section describes the sample and data collection. We then go on to explain the statistical technique used and show and discuss the results obtained.

Finally, we explain the main conclusions, key contributions, limitations of this work, and future possible related research.

***Middle managers,
as holders of
organizational
responsibilities, play
an important role
in the choice and
implementation of the
company's strategy...***

2. THEORETICAL FRAMEWORK

The variables chosen for the development of our research are those that we have considered fundamental in any process of strategic management, as we can see in **Figure 1**.

We shall now explain the variables that are the object of this study by reviewing the principal existing literature.

2.1. Resources and capabilities

Organizational key resources can be categorized into physical, financial, organizational, technological, and human (Barney, 1991). They are the stock of available factors that the company controls. However, in addition to the valuable, rare, inimitable and non-

substitutable resources, a company must also be organized in such a way that it can attain a competitive advantage from them, for which capabilities are necessary. (Teece et al., 1997) consider these capabilities to be distinctive practices that companies could adopt in order to successfully exploit their resources.

The hotel sector in Ecuador is fragmented, competitive, dynamic and has a turbulent business environment. With regard to these characteristics, and following (Fong Reynoso et al., 2017) bibliographic revision in relation to the subject, we have chosen the following resources and capabilities as being the most determinant in terms of business success: information and communication technologies (ICT), labor flexibility, organization, financial management, market orientation and production.

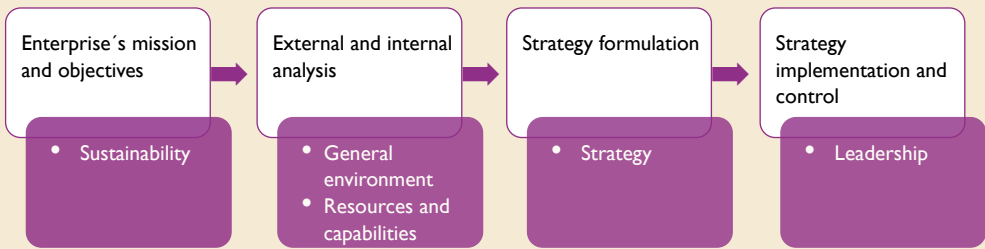
KEYWORDS

Strategy, sustainability, profitability, hotel sector, Ecuador.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, sostenibilidad, rentabilidad, sector hotelero, Ecuador.

Figure 1. **Strategic management process**



Source: adapted from (Grant, 2019)

Information and communication technologies (ICT) express the company's ability to communicate more efficiently with customers and suppliers, along with the optimization of banking processes (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021), while the intermediate variable *Labor flexibility*: is understood to be the company's ability to hire staff according to its needs (Chahal et al., 2019; Tan & Wang, 2010). *Organization* includes the organizational structure of the company, and the existence of standards, procedures and their monitoring (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felício et al., 2021), while *Financial management* is the company's ability to allocate its budget efficiently thus, benefiting both the company and its employees (Geleilate et al., 2021; Lee & Park, 2021; Wei & Wang, 2011). *Market orientation* is the company's capacity to communicate and integrate its employees and customers' requirements (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019), and finally, *Production* describes the

level of automation and control over processes (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017).

2.2. General environment

Strategic management is an approach to business that includes the analysis of a particular organization's strengths and weaknesses (internal analysis), along with the opportunities for and threats to it (external analysis). There are various models with which to deal with the latter, which is fundamental for a company's economy, and the so-called PEST model, whose name is derived from the acronym for *political, economic, social, and technological* factors, is one of the most widely accepted (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu & Pangarkar, 2006). Regarding our research, we have chosen a broader model than PEST, that is, PESTEL, which includes environmental and ecological issues (Kolios & Read, 2013).

2.3. Leadership

This research was carried out by employing several dimensions related to the management style and have been key aspects of previous research since they are intangible company resources that could determine the organizational profitability: management skills, types of leadership and managerial motivation.

Management skills includes the manager's capacity for continuous learning, teamwork and communication, while *Types of leadership* is employed to determine the manager's inclination toward autocratic, democratic or liberal leadership. Finally, *Managerial motivation* analyzes the existence of certain motivational practices for managers (e.g. challenging and varied tasks or having satisfactory remuneration) (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018).

2.4. Strategy

The main steps of the strategic management process employed herein are the following: strategic planning, strategic orientation, and implementation.

Strategic planning considers the planning of strategic objectives. With *Strategic orientation*, we focus especially on Porter's well-established theory of competitive strategy (Porter, 1985) and the main categories of competitive strategy: differentiation and cost leadership i.e., whether the company has a high-price segment orientation or



focuses on cost optimization. *Implementation*, meanwhile, concerns the internal communication of objectives, the evaluation criteria employed, and the definition of the employees' responsibilities and tasks (Greckhamer & Gur, 2021; Liu & Atuahene-Gima, 2018).

2.5. Sustainability

Sustainability and corporate social responsibility are currently major issues in the business world. A new social perception has appeared in the sense that companies should not look for benefits at any costs and should consider the negative consequences that their actions have on the environment. Since its appearance, the term sustainable development has evolved including *social*, *economic*, and *environmental* dimensions (Clarkson et al., 2011; Srinivasan et al., 2020; Wen et al., 2021). Several authors have concluded that enterprises that carry out sustainable activities obtain a higher profitability (Marti et al., 2015; Pham et al., 2021).

2.6. Profitability

Regarding the characteristics of this study, we consider that a growth measure is more appropriate, since it will allow us to use data including several periods of time. The average return on assets (ROA) for the years 2015, 2016, 2017, and 2018 was, therefore, employed. We obtained the ROA of each company from the database provided by the Superintendencia de Compañías (SCIAS), an administrative institution of the Government of Ecuador which publishes data concerning companies' accounts.

2.7. Size (control variable)

It is widely accepted that the company size plays a role as regards explaining differences in profitability. Size is a source of competitive advantage, since larger organizations are presumed to be more efficient than smaller ones. Larger companies benefit from, e.g., a better management of their financial structure and a lower cost of debt and indebtedness (Hawawini et al., 2003).

3. RESEARCH METHODOLOGY

We have carried out a research with a sample of hotels in Ecuador, a country in which the hospitality sector has become a potential source of wealth.



According to the Ministry of Tourism of Ecuador (MINTUR, 2019), 1.5 million tourists entered Ecuador in 2019 (an increase of 4.3% when compared to 2018). The direct contribution of tourism to the GDP of 2019 reached 2.2%. Tourism is, therefore, an important engine of the Ecuadorian economy. The five provinces that received most visits were: Guayas (18.6%), Santa Elena (16.9%), Manabí (15%), Pichincha (12.7%) and Esmeraldas (8.8%), that is, the majority of trips were made to the provinces located in the coastal region, representing 59.3% of the total. This research was carried out in Guayas, where the hotel sector has obtained an average annual occupancy rate of accommodation establishments of 42%. Until the third quarter of 2017, there were 498 thousand people employed in accommodation and catering activities, which is equivalent to a growth of 2.4% in relation to 2016. This figure represents 64% of the total number of employees in the national economy, which places the accommodation and food services activity among the five economic industries that make the greatest contribution to national employment (MINTUR, 2019).

3.1. Sample and data collection

We carried out the research by developing a questionnaire. Data were collected in Guayas (Ecuador) in 2019 and, in order to obtain a higher level of responses, we made appointments with the managers of the hotels and filled out the questionnaires by means of personal interviews. In relation to questions related to leadership, managers were asked to analyze their own leadership style when answering.

When postal or digital submissions of questionnaires are used, the response rate is usually low. That is why we have chosen to make appointments with the hotels managers by phone and combine the techniques of the survey and the interview. The total hotel population was 117. During a period of six months (from January to June 2019) we have developed the interviews and obtained a total of 84 valid questionnaires, which is equivalent to 71% of the population. **Table 1** shows the technical data sheet.



Table 1. Technical data sheet

Population	117 companies
Location	Guayas, Ecuador
Sector	Hotels
Data collection instrument	Questionnaire through personal interviews nterviewEncuesta personal
Sample size	84
Sampling error	5,8%
Level of truthfulness	95%
Date of completion	January to June 2019

The items included in the questionnaire have been adapted from the exiting literature, but their reliability was measured using Cronbach’s alpha, which calculates the internal consistency of the measurement scale, considering that a value lower than 0.6 generally indicates a low internal consistency. **Table 2** presents the Cronbach’s alpha values of the survey items, which has a total value of 0.841.

Table 2. Reliability of the questionnaire items

ITEM	CRONBACH'S ALPHA
Resources and Capabilities	0.843
General environment	0.842
Leadership	0.842
Strategy	0.837
CSR	0.840
Total	0.841

Appendix 1 shows all the dimensions and items used in the present research. The items were measured using a five-point Likert scale. However, when analyzing whether the company has a website, an ethic code, and ISO certification, a dichotomous variable was used, where zero (0) indicates that the company does not have a website and one (1) that it does.

3.2. Statistical analysis

We used SPSS Statistics software to carry out a cluster analysis. The main purpose of this statistical test was to classify a sample into groups

that are as homogeneous as possible in relation to the observed variables. Clustering is a technique to explore patterns structures within data and has wide applications in business analytics. It is performed to identify similarities with respect to specific behaviors or dimensions. Cluster analysis takes a sample of elements and groups them such that the statistical variance among elements grouped together is minimized while between-group variance is maximized.

There are two basic types of clustering algorithms: hierarchical and non-hierarchical. We chose the former technique, which progresses through steps that build a tree-like structure by either adding individual elements (i.e., agglomerative) or deleting them from clusters (i.e., divisive). We additionally employed Ward's method, one of the five most popular agglomerative algorithms. When using hierarchical methods to determine the number of clusters, the most common procedure is that of visually inspecting a dendrogram (see Appendix 2). To complete the cluster analysis and check if there are some differences in profitability between the clusters, we carried out an analysis of the variance by employing the one-way analysis of variance. Eventually, in order to increase validity of the solutions and avoid the disadvantages of the hierarchical and non-hierarchical methods, some experts suggest carrying out a two-step procedure in which a hierarchical algorithm makes it possible to establish the number of clusters and serves as a first point for subsequent non-hierarchical clustering. That is, the best solutions may be obtained by using both methodologies in tandem (Punj & Stewart, 1983).

4. RESULTS

We observed 3 clusters of companies grouped by their common characteristics: Cluster 1, with 27 companies (32%), Cluster 2 with 39 (46%), and Cluster 3 with 18 (22%). We have named the three clusters to facilitate the understanding of the results for readers as such names reflect the key feature of each cluster (clusters features description is included at the end of this section): LEADERSHIP (Cluster 1), COST LEADER (Cluster 2), and MARKET ORIENTED (Cluster 3).

The average ROA of these 3 groups of companies were: LEADERSHIP (0.075), COST LEADER (0.017), and MARKET ORIENTED (0.086). We developed a comparison of means by employing the one-way analysis of variance (ANOVA) (Table 3).



There were significant differences among the mean ROAs in the tree clusters, with a confidence level of 90%. The ROA mean ratio of MARKET ORIENTED is the highest, while that COST LEADER is the lowest. Furthermore, these results were confirmed by the Kaiser, Meyer and Olkin test (KMO = 0.777) and the Bartlett test of Sphericity (Sig = 0.00).

Table 3. **Analysis of variance (ANOVA)**

		SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG.
Ln ROA	Between Groups	17.849	2	8.924	3.023	.058*
	Within Groups	147.614	50	2.952		
	Total	165.463	52			

* p < 0.10

As we have previously explained, we have also developed a non-hierarchical clustering (K-means) that enabled us to obtain the final cluster centers (**Table 4**) in which we observed the strategic management practices of the hotels.

Cluster analysis permits the inclusion of multiple variables as sources of configuration definition and can provide very rich descriptions of configurations. Below we explain the most remarkable features of each of the clusters obtained.

The most profitable group of companies (MARKET ORIENTED) stands out in the following aspects: with regard to *resources and capabilities*, these companies' main strengths are the use of ICT, organization and market orientation. They pay special attention to the regulation, formalization, and control of procedures, along with the retention of employees. They are market-oriented companies that dedicate resources to monitoring market trends and adapting their services to consumer wishes. In the case of the *general environment*, these are companies that consider themselves to be particularly benefited by the ease of access to ICT and the good environmental conditions that surround them. *Leadership* is characterized by the managerial skills of the companies' managers and by the tendency toward autocratic leadership, while *strategy* focuses on proper financial planning, goal setting, and the evaluation of employees. Finally, the importance placed on *sustainability* in its three basic aspects is particularly noteworthy, since some of the companies' objectives are: employees'



Table 4. Final cluster centers

Item	Cluster			Item	Cluster		
	1	2	3		1	2	3
1	4	2	4	27	2	3	3
2	3	2	4	28	3	4	4
3	3	2	3	29	4	3	3
4	2	4	3	30	5	3	3
5	2	4	2	31	3	3	3
6	5	3	4	32	3	3	3
7	4	2	4	33	4	2	2
8	4	4	4	34	4	2	3
9	3	2	2	35	4	2	2
10	4	1	3	36	4	3	3
11	3	1	2	37	4	3	4
12	4	3	3	38	4	3	3
13	4	4	5	39	4	1	3
14	2	3	2	40	3	4	3
15	5	4	5	41	4	4	4
16	2	1	1	42	5	4	4
17	2	2	2	43	4	3	3
18	3	2	2	44	5	3	4
19	4	3	3	45	3	1	1
20	3	2	3	46	3	1	1
21	4	3	3	47	4	3	4
22	5	4	5	48	3	1	1
23	3	3	4	49	4	3	3
24	5	4	5	50	3	1	1
25	4	4	4	51	4	2	4
26	5	4	4	52	4	2	4
				53	4	5	4

Note: the high average values of Cluster 3 (values from 1 to 5) are shown in black

quality of life, the balance between company-stakeholder objectives and the minimization of environmental impact, which even allows the attainment of ISO 14000 certificates.

The least profitable group of companies (COST LEADER) share some of the characteristics of those in MARKET ORIENTED. With regard to *resources and capabilities*, organization and market orientation stand out, while in the *general environment* it is possible to highlight the access to ICT. In the case of *leadership*, the most

important aspects are the managers' skills and their autocratic style, while in that of *strategy*, they are the evaluation of employees and the communication of objectives. There are, however, some significant differences: the importance placed on labor flexibility and, with regard to strategy, the clear tendency toward a competitive cost leadership strategy on the part of the companies belonging to COST LEADER. LEADERSHIP stands out in the following aspects: with regard to *resources and capabilities*, these companies' main strengths are organization and market orientation, in line with what was observed in MARKET ORIENTED. In the case of the *general environment*, these are companies that consider themselves to be particularly benefited by the good environmental conditions that surround them: availability of cutting-edge technology and characteristics of society. *Leadership* is one of the most important strengths of LEADERSHIP: it is characterized by the managerial skills of the companies' managers and by the tendency toward democratic leadership. *Strategy* focuses on strategic planning, differentiation, and strategy implementation. Finally, the involvement shown by the companies of this cluster with *sustainability* is similar to that of the cluster MARKET ORIENTED. With regard to the variable size, we have used the natural logarithm of the number of employees. SCIAS classifies companies, according to the number of employees, in four categories: micro-companies (<10), small companies (10-50); medium companies (50-200), and large companies (> 200). A Krustal-Wallis test was carried out to discover whether there were significant differences among the ROA of the companies according to their size. This test is non-parametric and tests whether a group of data originates from the same population. It is also useful when the data is represented in categories, as occurs in this study. Moreover, this test does not require the data to be normally distributed. We found an asymptotic significance level, thus confirming the differences in yields of the groups (sig.= 0.00) and signifying that the profitability of companies increases as their size increases.



5. CONCLUSIONS AND DISCUSSION

This current study identifies groups of similar hotels in order to meaningfully capture the complexity of organizational reality. We have analyzed variables considered fundamental in any strategic management process in order to identify company profiles and highlight their most efficient activities.

The importance of the hotel sector in Ecuador signifies that improving its efficiency is a key aspect as regards reducing the strong negative impact that the COVID-19 health crisis has had on its economy. Data obtained from 84 hotels was employed to carry out a cluster analysis and establish different business profiles.

The authors reviewed the literature about strategic management process and the role of resources and capabilities (Barney, 1991) and strategy (Porter, 1985). Sustainability was also incorporated, because a body of research that has appeared since the turn of the century claims that it may be a source of competitive advantage (Danso et al., 2019). This review of literature led us to consider the following dimensions: *resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability*.

Analyzing the three clusters obtained (**Table 4**), we can see that they coincide in some variables such as the importance given to employee retention, market orientation, access to cutting-edge technology, management skills, implementation of the strategy and environmental sustainability. LEADERSHIP and MARKET ORIENTED differ from COST LEADER (the least profitable) in that the first two give more importance to the use of technologies, the existence of procedures and controls, the strategic planning, and the social and economic sustainability measures, while the latter prioritizes labor flexibility, autocratic leadership, and the pursuit of cost leadership.

The results obtained have relevant implications for hotel managers. One of the most significant is related to the fact that the least profitable hotels follow a cost leadership strategy, signifying that cost positioning and differentiation are not equally beneficial for the organization, keeping in mind that the pursuit of cost-leadership leads to a lower business profitability, as concluded by previous studies (Lorenzo et al., 2018). In the field of resources and capabilities, technological, organizational, and market-oriented capabilities are key aspects as regards the profitability of companies in the cluster MARKET ORIENTED. With regard to the general environment, the importance that successful hotels place on ICT and environmental conditions leads us to consider a broader model than PEST, that is, PESTEL, which includes environmental and ecological issues. In this sense, we should highlight the role played by sustainability in the profitability of hotels, as several authors have shown previously (Danso et al., 2019; Hou, 2019; Marti et al., 2015; Pereira-Moliner et al., 2015).

This research could, therefore, guide hotel owners and managers



when they must choose among different business practices and competitive strategies. In terms of the main determinants in hotel management, sustainability is key, as are technology, market orientation, and strategic positioning.

Despite this research remarkable contribution, its conclusions should be considered as tentative for several reasons. First, it has yet to be studied whether the conclusions would be the same in different contexts. Second, most of the study variables were assessed with self-reports, thus raising concerns about common method bias. Therefore, future studies could be extended across more sectors and countries, and longitudinal research could also be used to verify whether the present conclusions are confirmed. Third, cluster analysis has some limitations since it is mainly a technique to explore patterns structures within data. Other statistical techniques could complement this research in a future study, to discover causal relationships among the analyzed variables. Finally, we should consider the effects of the Covid-19 pandemic. It describes a new scenario where innovative and sustainable initiatives of firms are needed to adapt work conditions effectively to future health challenges. World economies have changed as a result of the crisis and the hospitality sector has been particularly affected. It would be desirable to replicate the present study in order to detect if there have been important changes in the strategies of hotel companies that may modify the conclusions drawn in the present study.



APPENDIX I. QUESTIONNAIRE

Resources and capabilities

ICT

1. The company has a website.
 2. The company mostly sells, invoices and purchases online.
 3. The company communicates with banks almost entirely over the Internet.
- Source: (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021)

Labor flexibility

4. The majority of staff are hired by hours according to the company's needs.
- Source: (Chahal et al., 2019; Tan & Wang, 2010)

Organization

5. Tasks, work days, layoffs, and hires are assigned by the business owner or manager.
 6. There are rules, procedures and job descriptions for each employee.
 7. A periodic control is made as regards compliance with the company's rules.
 8. It is not convenient to fire employees, since this implies costs and a long time to train them.
- Source: (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felicio et al., 2021).

Financial management

9. The company has sufficient liquidity to execute its budget plan.
 10. There are computer systems for the financial management of the company (e.g. accounting, inventories, purchases, etc.).
 11. The company has a salary policy that is known by its employees.
 12. The company has a motivating bonus policy for its employees.
- Source: (Geleilate et al., 2021; Lee & Park, 2021; Wei & Wang, 2011)

Market orientation

13. The company holds regular meetings to discuss trends, market development and how the company will respond to these changes.
 14. The company periodically reports the difficulties of its distributors.
 15. The company periodically reviews its services to ensure that it conforms to what customers want.
- Source: (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019)

Production

16. Most of the company's processes are automated.
 17. The company trusts in the processes and services it provides.
 18. The company has great administrative control over the processes.
- Source: (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017)

General environment

19. The political environment generates clear rules for investment in the country.
 20. There is an environment of economic stability in the country.
 21. The attitude, desires, expectations, intelligence, education, beliefs and customs of the society positively influence the company's profitability.
 22. The company has access to cutting-edge technology in its environment for its administrative purposes.
 23. There is no water, noise or air pollution or energy shortages in the environment surrounding the company.
- Source: (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu & Pangarkar, 2006)

Leadership

Management skills

24. The manager / owner is always undergoing a continuous learning process.
25. The manager / owner has great teamwork skills.
26. The manager / owner possesses great communication skills.

Types of leadership

Autocratic

27. The manager / owner controls his employees.
28. The manager / owner prevents his employees from making contributions.

Democratic

29. The manager / owner is confident of his/her employees' abilities.
30. The manager / owner assigns responsibilities to his/her employees.



Liberal leader

- 31. The manager / owner delays his/her responses to urgent questions.
- 32. The manager / owner avoids getting involved when an important issue comes up.

Managerial Motivation

- 33. The manager / owner has a satisfactory remuneration according to his/her performance and effort.
 - 34. The manager / owner has variety in his/her job.
 - 35. The manager / owner has the possibility to test his/her abilities.
- Source: (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018)

Strategy

Strategic planning

- 36. The company establishes business goals and how to achieve them.
- 37. The company establishes the necessary minimum sales volume in order to avoid losses.
- 38. The company establishes the net benefits achievable with its development.

Strategic orientation

- 39. The service provided by the company is superior to that of the competition, is of high quality, and is specialized in high price segments.
- 40. The company makes a continuous effort to reduce costs and always seeks to ensure that its prices are lower than those of the competition.

Implementation

- 41. Employees know the criteria by which they are evaluated.
 - 42. The annual objectives are communicated internally within the company.
 - 43. Employees' responsibilities and tasks are clearly defined.
- Source: (Greckhamer & Gur, 2021; Liu & Atuahene-Gima, 2018)

Sustainability

Social

- 44. The company cares about improving its employees' quality of life.
- 45. The company has a code of ethics that is well known by its employees.
- 46. The company supports sports, cultural activities or disadvantaged groups.

Economic

- 47. The company balances the needs of both the organization and its stakeholders.
- 48. The company provides its clients with complete information about its services and respects their rights as consumers.
- 49. The company has an ISO 9000 certification.

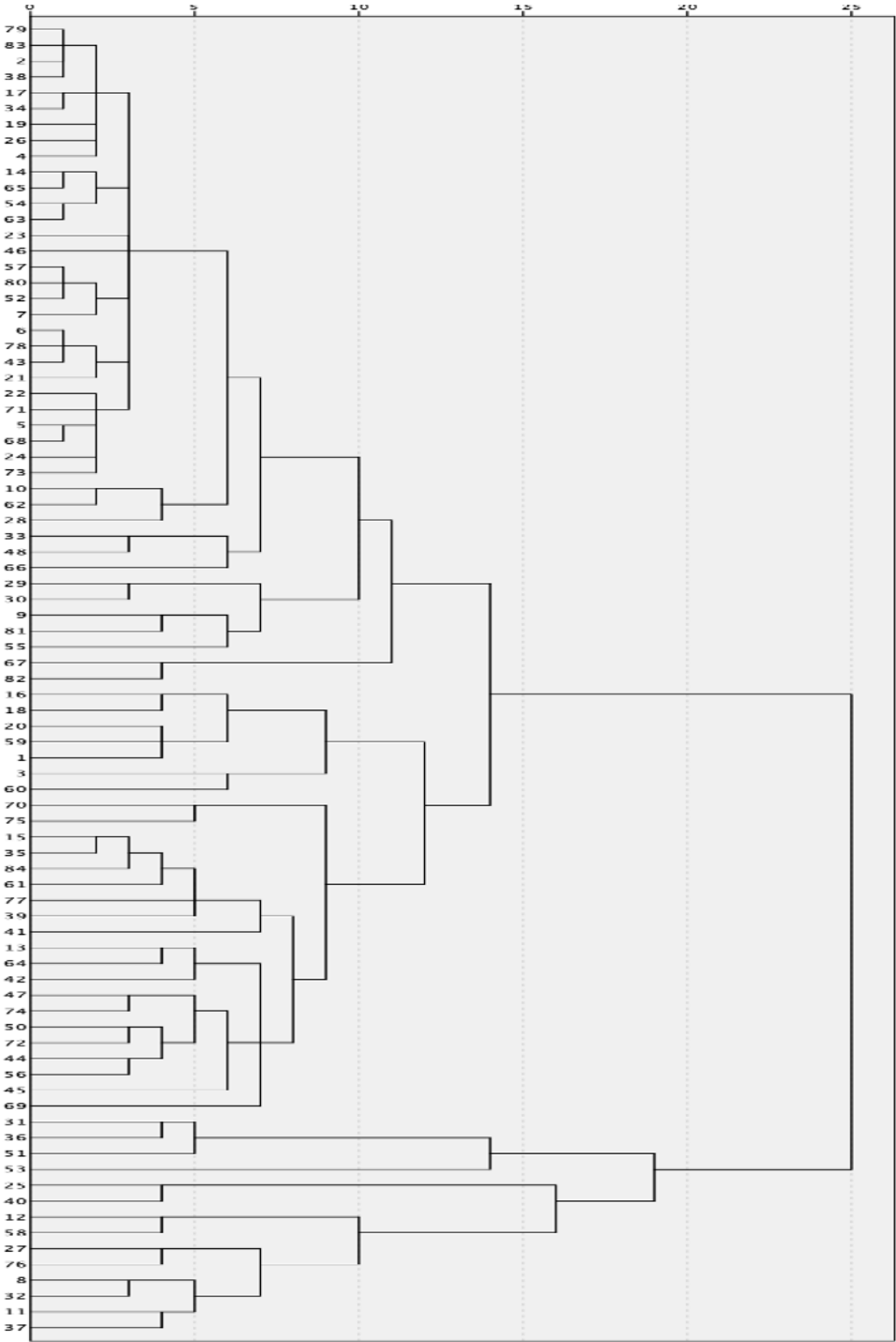
Environmental

- 50. The company attempts to know the social and environmental conditions of the products it buys.
- 51. The company is able to minimize its environmental impact.
- 52. The company has an ISO 14000 certification.
- 53. The company develops its strategies by taking into account sustainable development.

Source: (Clarkson et al., 2011; Srinivasan et al., 2020; Wen et al., 2021)



APPENDIX 2. DENDROGRAM



REFERENCES

- Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021, 2021/03/01/). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851-863. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019, 2019/08/01/). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.015>
- Barney, J. (1991, 1991/03/01). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016, 2016/05/01/). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chahal, H., Gupta, M., Lonial, S., & Raina, S. (2019, 2019/12/01/). Operational flexibility-entrepreneurial orientation relationship: Effects and consequences. *Journal of Business Research*, 105, 154-167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.011>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011, 2011/03/01/). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013>
- Crespi-Cladera, R., & Pascual-Fuster, B. (2015, 2015/03/01/). Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(2), 175-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.09.004>
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance [Article]. *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 28(5), 885-895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021, 2021/01/01/). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017, 08/22). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021, 2021/03/01/). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Geleilate, J.-M. G., Parente, R. C., & Talay, M. B. (2021, 2021/05/01/). Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 95, 17-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.002>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
- Greckhamer, T., & Gur, F. A. (2021, 2021/04/01/). Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: A set-theoretic configurational approach. *Long Range Planning*, 54(2), 101951. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101951>
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003, 2003/01/01). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence [<https://doi.org/10.1002/smj.278>]. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.278>
- Hou, T. C.-T. (2019, 2019/01/01). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/csr.1647>
- Hu, Y.-P., Chang, I. C., & Hsu, W.-Y. (2017, 2017/10/01/). Mediating effects of business process for international trade industry on the relationship between information capital and company performance. *International Journal of Information Management*, 37(5), 473-483. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.004>
- Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10). <https://doi.org/10.3390/en6105023>



Kwarteng, M. A., Jibril, A. B., Nwaiwu, F., Pilik, M., & Chovancova, M. (2021, 2021/06/01/). The prospects of Internet-Based Channel Orientation for the competitiveness of service companies on the domestic market. *International Journal of Information Management*, 58, 102223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102223>

Lee, C., & Park, S. (2021, 2021/04/20/). Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>

Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018, 2018/08/01/). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>

Lobo, G. J., Manchiraju, H., & Sridharan, S. S. (2018, 2018/01/01/). Accounting and economic consequences of CEO paycuts. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(1), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.01.002>

Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018, 2018/12/01/). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>

Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015, 2015/09/01). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305-319. <https://doi.org/10.1002/csr.1347>

MINTUR. (2019). *Rendición de Cuentas*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Rendición-de-Cuentas-22D02-2019.pdf>

Pantouvakis, A., Vlachos, I., & Zervopoulos, P. D. (2017, 2017/11/01/). Market orientation for sustainable performance and the inverted-U moderation of firm size: Evidence from the Greek shipping industry. *Journal of Cleaner Production*, 165, 705-720. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.135>

Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>

Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021, 2021/01/01/). The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1912526. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Punj, G., & Stewart, D. W. (1983, 1983/05/01). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148. <https://doi.org/10.1177/002224378302000204>

Salvi, A., Vitolla, F., Rubino, M., Giakoumelou, A., & Raimo, N. (2021, 2021/01/01/). Online information on digitalisation processes and its impact on firm value. *Journal of Business Research*, 124, 437-444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.025>

Srinivasan, M., Srivastava, P., & Iyer, K. N. S. (2020, 2020/12/01/). Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 900-913. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.003>

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020, 2020/09/01/). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hmr.2019.100708>

Tan, J., & Wang, L. (2010, 2010/04/01/). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*, 63(4), 356-362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.016>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, 1997/08/01). Dynamic capabilities and strategic management [https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z]. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Wei, Y., & Wang, Q. (2011, 2011/02/01/). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.039>



- Wen, W., Ke, Y., & Liu, X. (2021, 2021/03/01/). Customer concentration and corporate social responsibility performance: Evidence from China. *Emerging Markets Review*, 46, 100755. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100755>
- Wu, J., Ma, Z., & Liu, Z. (2019, 2019/06/01/). The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. *Journal of Business Research*, 99, 524-533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.025>
- Wu, J., & Pangarkar, N. (2006, 2006/06/01/). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets. *Long Range Planning*, 39(3), 295-313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.004>





Guillermo X. Guzmán
Departamento de Investigación, Desarrollo e Impacto Social. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Guayaquil, Ecuador
✉ guillermo.guzman@cu.ucsg.edu.ec

Estrategia, Rentabilidad y Sostenibilidad en el Sector Hotelero en Ecuador

Strategy, Profitability, and the Role of Sustainability in the Hotel Sector in Ecuador

I. INTRODUCCIÓN

La Organización Industrial (OI) afirma que las diferencias en la rentabilidad de las empresas dependen de las características de la industria en la que operan (Hawawini et al., 2003). El marco de la estrategia competitiva de Porter proporciona una comparación de cómo una organización alcanza sus objetivos a través de su capacidad para convertirse en líder en costes de la industria o diferenciando sus productos (Porter, 1985). Además, desde la Teoría de Recursos y Capacidades, se considera que los recursos y capacidades intangibles y tangibles pueden determinar el éxito de las empresas (Barney, 1991; Teece y otros, 1997), no sólo por su dotación, sino por una gestión eficiente de sus estrategias y activos. Por su parte, los mandos intermedios con responsabilidades organizativas desempeñan un papel importante en la elección e implementación de la estrategia de la empresa, así como la estructura organizativa, influyendo ambos en el éxito final de los planes estratégicos. Mientras tanto, en las últimas décadas, la sostenibilidad ha alcanzado una posición importante como objetivo estratégico en muchas empresas.

Los investigadores hablan de el “triple resultado final” que incluye las perspectivas ambientales, sociales y económicas de una empresa, y muchas de ellas ahora persiguen múltiples objetivos y redefinen el éxito en términos más sostenibles mediante la adopción de un modelo de negocio de “beneficio con propósito” (Stahl et al., 2020). La adopción de una perspectiva de sostenibilidad por parte de una organización proporciona muchos beneficios, algunos de los cuales están relacionados con la mejora de las relaciones con las partes interesadas.



Rosa M. Muñoz
Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad de Castilla-La Mancha Ciudad Real, España
✉ RosaMaria.Munoz@uclm.es



Jesús D. Sánchez de Pablo
Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad de Castilla-La Mancha. Ciudad Real, España
✉ JesusDavid.Sanchez@uclm.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este artículo es identificar configuraciones organizativas o agrupaciones de hoteles con un perfil similar en relación con una serie de variables distintivas clave: rentabilidad, recursos y capacidades, entorno, liderazgo, estrategia y sostenibilidad. Las dimensiones social, económica y ambiental de dicha sostenibilidad han sido igualmente incluidas. Para conseguir el objetivo planteado en 2019 se llevó a cabo un estudio con una muestra de hoteles de Ecuador. Las conclusiones obtenidas de un análisis cluster revelan que la sostenibilidad es una de las variables clave, junto con la tecnología y la orientación al mercado.

EXECUTIVE SUMMARY

The objective of this article is to identify organizational configurations or sets of hotels that share a common profile along key distinct variables: profitability, resources and capabilities, general environment, leadership, strategy, and sustainability. Social, economic, and environmental dimensions of sustainability have been considered. This objective was achieved by completing a survey in a sample of hotels in Ecuador in 2019. The conclusions obtained from a cluster analysis reveal that sustainability is one of the key variables, along with technology and market orientation.

Con este trabajo se hacen algunas aportaciones a la literatura existente sobre el tema. En primer lugar, se examina el sector hotelero ecuatoriano, en el que aún no se han realizado estudios similares. Los resultados empíricos obtenidos podrían, por lo tanto, ofrecer más información intercultural sobre la medida de la rentabilidad en la industria hotelera y proporcionar resultados interesantes para sus profesionales. En segundo lugar, existe escasa investigación empírica que combine la visión basada en recursos, la implementación de estrategias, la sostenibilidad y la rentabilidad, y en consecuencia consideramos que hemos desarrollado un modelo más amplio que muchas propuestas realizadas hasta ahora.

...los mandos intermedios con responsabilidades organizativas desempeñan un papel importante en la elección e implementación de la estrategia de la empresa

La literatura previa en el ámbito de gestión estratégica se centra en las relaciones entre estrategia, entorno, liderazgo y rendimiento. La multidimensionalidad de estos constructos crea un desafío conceptual. Se podría desarrollar una amplia gama de combinaciones específicas a lo largo de estas dimensiones para describir a las empresas. El objetivo de este estudio es identificar configuraciones organizativas o conjuntos de hoteles que comparten un perfil común a lo largo de variables conceptualmente distintas. Hemos categorizado estas variables como: *recursos y capacidades, entorno general, liderazgo, estrategia y sostenibilidad*. Hemos utilizado el análisis clúster para lograr este objetivo, ya que permite la inclusión de múltiples variables para su configuración.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera. La primera sección presenta una revisión de la literatura sobre la que se construye el marco teórico. La sección de metodología describe la muestra y la recopilación de datos. A continuación, explicamos la técnica estadística utilizada y mostramos y discutimos los resultados obtenidos. Finalmente, exponemos las principales conclusiones, las contribuciones clave, las limitaciones de este trabajo y las posibles investigaciones futuras.

2. MARCO TEÓRICO

Las variables elegidas para el desarrollo de nuestra investigación son las que se consideran claves en el proceso de dirección estratégica (**Figura 1**) y que pasamos a analizar a continuación:

2.1. Recursos y Capacidades

Los recursos clave de la organización se pueden clasificar en físicos, financieros, organizacionales, tecnológicos y humanos (Barney, 1991). Son el stock de factores disponibles que controla la empresa. Sin embargo, además de los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, una empresa también debe organizarse de tal manera que pueda obtener, a partir de ellos, una ventaja competitiva, para lo cual son necesarias las capacidades. Teece et al. (1997) consideran que estas capacidades son prácticas distintivas que las empresas podrían adoptar para explotar con éxito sus recursos.

El sector hotelero en Ecuador es fragmentado, competitivo, dinámico y se enfrenta a un entorno empresarial turbulento. Con respecto a estas características, y siguiendo la revisión bibliográfica realizada

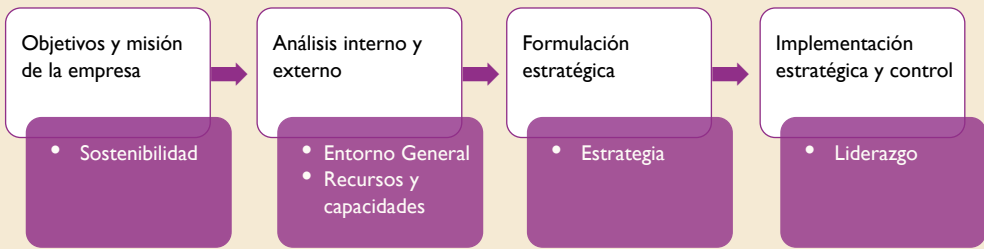
PALABRAS CLAVE

Estrategia, sostenibilidad, rentabilidad, sector hotelero, Ecuador.

KEYWORDS

Strategy, sustainability, profitability, hotel sector, Ecuador.

Figura 1. Proceso de dirección estratégica



Fuente: adaptado de Grant (2019)

por Fong Reynoso et al., 2017), hemos elegido los siguientes recursos y capacidades como los más determinantes en términos de éxito empresarial:

- *Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)* expresan la capacidad de la empresa para comunicarse de manera más eficiente con clientes y proveedores (entre ellas se encuentra la optimización de los procesos bancarios) (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021).
- *La flexibilidad laboral.* Es la capacidad de la empresa para contratar personal de acuerdo a sus necesidades (Chahal et al., 2019; Tan y Wang, 2010).
- *La organización* incluye la estructura organizativa de la empresa, y la existencia de normas, procedimientos y su seguimiento (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felício et al., 2021).

- *La gestión financiera* es la capacidad de la empresa para asignar su presupuesto de manera eficiente, beneficiando tanto a la empresa como a sus empleados (Geleilate et al., 2021; Lee y Park, 2021; Wei y Wang, 2011).
- *La orientación al mercado* es la capacidad de la empresa para comunicar e integrar los requisitos de sus empleados y clientes (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019).
- La producción describe el nivel de automatización y control sobre los procesos (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017).

2.2. Entorno General

La dirección estratégica es un enfoque de negocios que incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización en particular (análisis interno), junto con sus oportunidades y amenazas (análisis externo). Existen varios modelos para aplicar el análisis externo, siendo el llamado modelo PEST uno de los más aceptados, cuyo nombre se deriva de las siglas de factores *políticos, económicos, sociales* y *tecnológicos* (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu y Pangarkar, 2006) a los que hemos añadido factores medioambientales y ecológicos, para completar el modelo PESTEL (Kolios & Read, 2013).

2.3. Liderazgo

Se toman diferentes dimensiones relacionadas con el estilo de dirección que han sido determinantes en estudios previos en su relación con la rentabilidad organizacional: habilidades de gestión, tipos de liderazgo y motivación gerencial.

Las *habilidades de gestión* incluyen la capacidad del gerente para el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la comunicación, mientras que el *liderazgo* se emplea para determinar la inclinación del gerente hacia el liderazgo autocrático, democrático o liberal. Finalmente, la *motivación gerencial* analiza la existencia de ciertas prácticas motivacionales para los gerentes (por ejemplo, tareas desafiantes y variadas o tener una remuneración satisfactoria) (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018).

2.4. Estrategia

Las principales etapas del proceso de dirección estratégica que utilizamos en este trabajo son la planificación estratégica, orientación estratégica e implementación.



La planificación estratégica considera la planificación de objetivos estratégicos. Con la *orientación estratégica*, nos centramos en la teoría de la estrategia competitiva de Porter (Porter, 1985) y sus principales categorías de estrategia competitiva: diferenciación y liderazgo de costes, es decir, si la empresa tiene una orientación de segmento de alto precio o se centra en la optimización de costes. *La implementación*, por su parte, se refiere a la comunicación interna de los objetivos, los criterios de evaluación empleados y la definición de las responsabilidades y tareas de los trabajadores (Greckhamer & Gur, 2021; Liu y Atuahene-Gima, 2018).

2.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa han adquirido gran relevancia en el mundo empresarial. Se ha desarrollado una nueva percepción social en el sentido de que las empresas no deben buscar beneficios a cualquier precio y deben considerar las consecuencias negativas que sus acciones tienen sobre el medio ambiente. Desde su aparición, el término desarrollo sostenible ha ido evolucionando incluyendo dimensiones *sociales*, *económicas* y *ambientales* (Clarkson et al., 2011; Srinivasan y otros, 2020; Wen et al., 2021). Las empresas que realizan actividades sostenibles obtienen una mayor rentabilidad (Marti et al., 2015; Pham et al., 2021).



2.6. Rentabilidad

Por las características de este estudio, consideramos oportuno seleccionar una medida de crecimiento ya que permite utilizar datos que engloban varios periodos de tiempo. Por ello, empleamos la Rentabilidad de los Activos (ROA) para los años 2015 al 2018, obteniéndola de la base de datos proporcionada por la Superintendencia de Compañías (SCIAS), una institución administrativa del Gobierno de Ecuador que publica datos relativos a las cuentas de las empresas.

2.7. Tamaño (variable de control)

Es ampliamente aceptado que el tamaño de la empresa influye en la explicación de las diferencias en la rentabilidad. El tamaño es una fuente de ventaja competitiva, ya que se presume que las organizaciones más grandes son más eficientes que las más pequeñas. Las empresas más grandes se benefician, por ejemplo, de una mejor gestión de su estructura financiera y de un menor coste de la deuda y el endeudamiento (Hawawini et al., 2003).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra de nuestro trabajo la componen hoteles de Ecuador, país en el que el sector de la hostelería se ha convertido en una fuente potencial de riqueza.

Según el Ministerio de Turismo de Ecuador (MINTUR, 2019), 1,5 millones de turistas ingresaron a Ecuador en 2019 (un aumento del 4,3% en comparación con 2018). La contribución directa del turismo al PIB de 2019 alcanzó el 2,2%. El turismo es, por lo tanto, un motor importante de la economía ecuatoriana. Las cinco provincias que recibieron más visitas fueron: Guayas (18,6%), Santa Elena (16,9%), Manabí (15%), Pichincha (12,7%) y Esmeraldas (8,8%), es decir, la mayoría de los viajes se realizaron a las provincias ubicadas en la región costera, representando el 59,3% del total. Esta investigación se llevó a cabo en Guayas, donde el sector hotelero ha obtenido una tasa de ocupación anual promedio de los establecimientos de alojamiento del 42%. Hasta el tercer trimestre de 2017, había 498.000 personas empleadas en actividades de alojamiento y restauración, lo que equivale a un crecimiento del 2,4% en relación a 2016. Esta cifra representa el 64% del total de empleados en la economía nacional, lo que ubica a la actividad de alojamiento y servicios de alimentación entre las cinco industrias económicas que más contribuyen al empleo nacional (MINTUR, 2019).

3.1. Recogida de Muestras y Datos

La investigación se llevó a cabo mediante el desarrollo de un cuestionario. Los datos fueron recogidos en Guayas (Ecuador) en 2019 y, para obtener un mayor nivel de respuestas, realizamos citas con los gerentes de los hoteles y completamos los cuestionarios mediante entrevistas personales. En relación con las preguntas relacionadas con el liderazgo, se pidió a los gerentes que analizaran su propio estilo de liderazgo.

La población total de hoteles era de 117. Durante un periodo de seis meses (de enero a junio de 2019) se desarrollaron las entrevistas, obteniendo un total de 84 cuestionarios válidos, lo que equivale al 71% de la población. La **Tabla 1** muestra la hoja de datos técnicos.



Tabla 1. **Ficha técnica**

Población	117 empresas
Ubicación	Guayas, Ecuador
Sector	Hoteles
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario a través de entrevistas personales
Tamaño de la muestra	84
Error de muestreo	5,8%
Nivel de confianza	95%
Fecha de recogida	Enero a junio de 2019

Los ítems incluidos en el cuestionario han sido adaptados de la literatura existente, pero su fiabilidad se midió utilizando el α de Cronbach, que calcula la consistencia interna de la escala de medición, considerando que un valor inferior a 0,6 generalmente indica una baja consistencia interna. La **Tabla 2** presenta los valores α de Cronbach de los ítems de la encuesta, que tiene un valor total de 0,841.

Tabla 2. **Fiabilidad de los ítems del cuestionario**

ARTÍCULO	α DE CRONBACH
Recursos y capacidades	0.843
Entorno general	0.842
Liderazgo	0.842
Estrategia	0.837
RSC	0.840
Total	0.841

El **Anexo I** muestra todas las dimensiones y elementos utilizados en la presente investigación. Los ítems se midieron utilizando una escala Likert de cinco puntos. Sin embargo, al analizar si la empresa tiene un sitio web, un código ético y certificación ISO, se utilizó una variable dicotómica, donde cero (0) indica que la empresa no tiene un sitio web y uno (1) que sí.

3.2. Análisis estadístico

Se utilizó el software SPSS Statistics para realizar un análisis de conglomerados. El objetivo principal de esta prueba estadística fue

clasificar una muestra en grupos lo más homogéneos posibles en relación con las variables observadas. La agrupación en clústeres es una técnica para explorar patrones de comportamiento similar dentro del conjunto de los datos y tiene amplias aplicaciones en el análisis empresarial. Se realiza para identificar similitudes con respecto a comportamientos o dimensiones específicas. El análisis de conglomerados toma una muestra de elementos y los agrupa de tal manera que la varianza estadística entre los elementos agrupados se minimiza mientras que la varianza entre grupos se maximiza.

Hay dos tipos básicos de algoritmos de agrupación: jerárquicos y no jerárquicos. Elegimos la primera técnica, que evoluciona a través de pasos que construyen una estructura en forma de árbol agregando elementos individuales (es decir, aglomerativos) o eliminándolos de grupos (es decir, divisivos). También empleamos el método de Ward, uno de los cinco algoritmos aglomerativos más populares. Cuando se utilizan métodos jerárquicos para determinar el número de conglomerados, el procedimiento más común es el de inspeccionar visualmente un dendrograma (véase el **Anexo II**).

Para completar el análisis de conglomerados y comprobar si existen algunas diferencias de rentabilidad entre los clústeres, realizamos un análisis de la varianza empleando el análisis unidireccional de varianza. Finalmente, para aumentar la validez de las soluciones y evitar las desventajas de los métodos jerárquicos y no jerárquicos, algunos expertos sugieren llevar a cabo un procedimiento de dos pasos en el que un algoritmo jerárquico permita establecer el número de clústeres y sirva como primer punto para la posterior agrupación no jerárquica. Es decir, las mejores soluciones se pueden obtener utilizando ambas metodologías conjuntamente (Punj & Stewart, 1983).

4. RESULTADOS

Se observaron 3 clústeres de empresas agrupados por sus características comunes: Cluster 1, con 27 empresas (32%), Cluster 2 con 39 (46%), y Cluster 3 con 18 (22%). El nombre de cada grupo refleja sus características claves, que describimos al final de esta sección, lo que facilitará su entendimiento: LIDERAZGO (Clúster 1), LÍDER EN COSTES (Clúster 2) y ORIENTADO AL MERCADO (Clúster 3).

El ROA promedio de estos 3 grupos de empresas fueron: LIDERAZGO (0.075), LÍDER EN COSTES (0.017) y ORIENTADO AL MERCADO (0.086). Se desarrolló una comparación de medias empleando



el análisis unidireccional de varianza (ANOVA) (**Tabla 3**). Hubo diferencias significativas entre los ROA medios de los grupos, con un nivel de confianza del 90%. El ROA medio de ORIENTADO AL MERCADO es el más alto, mientras que el LÍDER EN COSTES es el más bajo. Además, estos resultados fueron confirmados por la prueba de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO = 0,777) y la prueba de esfericidad de Bartlett (Sig = 0,00).

Como hemos explicado anteriormente, también hemos desarrollado un clustering no jerárquico (K-means) que nos permitió obtener los centros de clúster finales (**Tabla 4**) en los que observamos las prácticas de gestión estratégica de los hoteles.

Tabla 3. **Análisis de varianza (ANOVA)**

		SUMA DE CUADRADOS	DF	CUADRADO MEDIO	F	SIG..
Ln ROA	Entre grupos	17.849	2	8.924	3.023	.058*
	Dentro de los grupos	147.614	50	2.952		
	Total	165.463	52			

* p < 0.10

El análisis clúster permite la inclusión de múltiples variables para su configuración, lo que proporciona gran valor para su interpretación. A continuación, explicamos las características más destacables de cada uno de los clústeres obtenidos.

El grupo de empresas más rentable (ORIENTADO AL MERCADO) destaca en los siguientes aspectos: en cuanto a *recursos y capacidades*, las principales fortalezas de estas empresas son el uso de las TIC, la organización y la orientación al mercado. Prestan especial atención a la regulación, formalización y control de los procedimientos, junto con la retención de los empleados. Son empresas orientadas al mercado que dedican recursos a monitorear las tendencias del mercado y adaptar sus servicios a los deseos de los consumidores. En el caso del *entorno general*, se trata de empresas que se consideran especialmente beneficiadas por la facilidad de acceso a las TIC y las buenas condiciones ambientales que las rodean. *La eficiencia* se caracteriza por las habilidades gerenciales y por la tendencia hacia el liderazgo autocrático, mientras que la *estrategia* se centra en la planificación financiera adecuada, el establecimiento de objetivos y la evaluación de los empleados. Por último, destaca la importancia

Tabla 4. Centros de clúster finales

Item	Cluster			Item	Cluster		
	1	2	3		1	2	3
1	4	2	4	27	2	3	3
2	3	2	4	28	3	4	4
3	3	2	3	29	4	3	3
4	2	4	3	30	5	3	3
5	2	4	2	31	3	3	3
6	5	3	4	32	3	3	3
7	4	2	4	33	4	2	2
8	4	4	4	34	4	2	3
9	3	2	2	35	4	2	2
10	4	1	3	36	4	3	3
11	3	1	2	37	4	3	4
12	4	3	3	38	4	3	3
13	4	4	5	39	4	1	3
14	2	3	2	40	3	4	3
15	5	4	5	41	4	4	4
16	2	1	1	42	5	4	4
17	2	2	2	43	4	3	3
18	3	2	2	44	5	3	4
19	4	3	3	45	3	1	1
20	3	2	3	46	3	1	1
21	4	3	3	47	4	3	4
22	5	4	5	48	3	1	1
23	3	3	4	49	4	3	3
24	5	4	5	50	3	1	1
25	4	4	4	51	4	2	4
26	5	4	4	52	4	2	4
				53	4	5	4

Nota: los valores medios altos del Cluster 3 (valores de 1 a 5) se muestran en negro

que se concede a la *sostenibilidad* en sus tres aspectos básicos, ya que algunos de los objetivos de las empresas son: la calidad de vida de los empleados, el equilibrio entre los objetivos de la empresa con respecto a sus *stakeholders* y la minimización del impacto ambiental, que incluso permite la obtención de los certificados ISO 14000.

El grupo de empresas menos rentables (LÍDER EN COSTES) comparte algunas de las características de las de ORIENTACIÓN AL MERCADO. En cuanto a *recursos y capacidades*, destacan la organi-

zación y orientación al mercado, mientras que en el *entorno general* es posible destacar el acceso a las TIC. En el caso del *liderazgo*, los aspectos más importantes son las habilidades de los directivos y su estilo autocrático, mientras que en el de la *estrategia*, son la evaluación de los empleados y la comunicación de objetivos. Sin embargo, existen algunas diferencias significativas, destacando la importancia otorgada a la flexibilidad laboral y, en lo que respecta a la estrategia, la clara tendencia hacia una estrategia de liderazgo en costes.

Por su parte, el grupo LIDERAZGO destaca en cuanto a *recursos y capacidades*. Las principales fortalezas de estas empresas son la organización y orientación al mercado, en línea con lo observado en ORIENTACIÓN AL MERCADO. En el caso del *entorno general*, se trata de empresas que se consideran especialmente beneficiadas por las buenas condiciones ambientales que las rodean: disponibilidad de tecnología de vanguardia y características de la sociedad. *La eficiencia* es una de las fortalezas más importantes de este grupo que se caracteriza por las habilidades directivas de sus gerentes y por la tendencia hacia el liderazgo democrático. Por su parte, la *estrategia* se centra en la planificación estratégica, la diferenciación y la implementación de la estrategia. Por último, la implicación mostrada por las empresas de este clúster con la *sostenibilidad* es similar a la del clúster ORIENTADO AL MERCADO.

Con respecto a la variable “tamaño”, hemos utilizado el logaritmo natural del número de empleados. SCIAS clasifica a las empresas, según el número de empleados, en cuatro categorías: microempresas (<10), pequeñas empresas (10-50), empresas medianas (50-200) y grandes empresas (> 200). Se realizó una prueba de Kruskal-Wallis para descubrir si había diferencias significativas entre el ROA de las empresas según su tamaño. Esta prueba no es paramétrica y prueba si un grupo de datos proviene de la misma población. También es útil cuando los datos se representan en categorías, como ocurre en este estudio. Además, esta prueba no requiere que los datos se distribuyan normalmente. Encontramos un nivel de significación asintótica, confirmando así las diferencias en los rendimientos de los grupos (sig.= 0,00) por lo que podemos afirmar que la rentabilidad de las empresas aumenta a medida que aumenta su tamaño.



5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este estudio identifica grupos de hoteles similares con el fin de identificar y analizar la complejidad de la realidad organizacional. Se han analizado variables claves en el proceso de dirección estratégica para identificar dichos perfiles y explicar sus actividades más eficientes.

La importancia del sector hotelero en la economía de Ecuador convierte en clave mejorar su eficiencia, sobre todo para reducir el fuerte impacto negativo que la crisis sanitaria del COVID-19 ha tenido en su economía. Los datos obtenidos de 84 hoteles se emplearon para realizar un análisis de conglomerados y establecer diferentes perfiles de negocio.

Se ha revisado la literatura sobre el proceso de dirección estratégica y el papel de los recursos y capacidades (Barney, 1991) y la estrategia (Porter, 1985). También se ha incorporado la sostenibilidad, por la trascendencia que ha adquirido en la literatura en las últimas décadas como fuente de ventaja competitiva (Danso et al., 2019). Tras revisar la literatura, identificamos las siguientes dimensiones: recursos y capacidades, entorno general, liderazgo, estrategia y sostenibilidad.

Analizando los tres clústeres obtenidos (Tabla 4), podemos ver que coinciden en algunas variables como la importancia dada a la retención de empleados, la orientación al mercado, el acceso a tecnología punta, las habilidades directivas, la implementación de la estrategia y la sostenibilidad ambiental. LIDERAZGO y ORIENTADO AL MERCADO se diferencian de LÍDER EN COSTES (el menos rentable) en que los dos primeros dan más importancia al uso de las tecnologías, la existencia de procedimientos y controles, la planificación estratégica y las medidas de sostenibilidad social y económica, mientras que este último prioriza la flexibilidad laboral, el liderazgo autocrático y la búsqueda del liderazgo en costes.

Los resultados obtenidos tienen implicaciones relevantes para los gerentes de hoteles. Uno de los más significativos está relacionado con el hecho de que los hoteles menos rentables siguen una estrategia de liderazgo en costes, lo que significa que el liderazgo en costes y la diferenciación no son igualmente beneficiosos para la organización. Es decir, en este caso, la búsqueda del liderazgo en costes está ligada a una menor rentabilidad empresarial, tal y como concluyen estudios previos (Lorenzo et al., 2018). En el ámbito de los recursos y capacidades, las capacidades tecnológicas, organizativas y orientadas al mercado son aspectos clave en lo que respecta a la rentabi-



lidad de las empresas del clúster ORIENTADO AL MERCADO. Con respecto al entorno general, la importancia que los hoteles exitosos otorgan a las TIC y las condiciones ambientales nos lleva a considerar un modelo más amplio que PEST, es decir, PESTEL, que incluye cuestiones ambientales y ecológicas. En este sentido, cabe destacar el papel que juega la sostenibilidad en la rentabilidad de los hoteles, como han demostrado anteriormente varios autores (Danso et al., 2019; Hou, 2019; Martí y otros, 2015; Pereira-Moliner et al., 2015). Esta investigación puede por tanto guiar a los propietarios y gerentes de hoteles cuando deben elegir entre diferentes prácticas comerciales y estrategias competitivas. En cuanto a los principales determinantes en la gestión hotelera, la sostenibilidad es clave, al igual que la tecnología, la orientación al mercado y el posicionamiento estratégico.

A pesar de esta contribución a la investigación, sus conclusiones deben considerarse tentativas por varias razones. En primer lugar, hay que comprobar si las conclusiones se mantienen en diferentes contextos. En segundo lugar, la mayoría de las variables del estudio se evaluaron con autoinformes, lo que podría introducir un sesgo habitual en este método. Futuros estudios podrían extenderse a más sectores y países, y se podría desarrollar una investigación longitudinal para verificar si se confirman estas conclusiones. En tercer lugar, el análisis de conglomerados tiene algunas limitaciones, ya que es principalmente una técnica para explorar estructuras de patrones dentro de los datos. Otras técnicas estadísticas podrían complementar esta investigación en un estudio futuro, para descubrir relaciones causales entre las variables analizadas.

Finalmente, debemos considerar los efectos de la pandemia de COVID19. Describe un nuevo escenario en el que se necesitan iniciativas innovadoras y sostenibles de las empresas para adaptar las condiciones de trabajo de manera efectiva a los futuros desafíos de salud. Las economías mundiales han cambiado como resultado de la crisis y el sector hostelero se ha visto particularmente afectado. Sería deseable replicar el presente estudio para detectar si ha habido cambios importantes en las estrategias de las empresas hoteleras como consecuencia de los efectos de la pandemia de COVID19 que puedan modificar las conclusiones extraídas en el presente estudio.



ANEXO I. CUESTIONARIO

Recursos y capacidades

TIC

1. La compañía tiene un sitio web.
2. La compañía vende, factura, y compra principalmente en línea.
3. La compañía se comunica con los bancos casi en su totalidad a través de Internet.
Fuente: (Kwarteng et al., 2021; Salvi et al., 2021)

Flexibilidad laboral

4. La mayoría del personal es contratado por horas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
Fuente: (Chahal et al., 2019; Tan y Wang, 2010)

Organización

5. Las tareas, los días de trabajo, los despidos y las contrataciones son asignados por el propietario o gerente de la empresa.
6. Hay reglas, procedimientos y descripciones de trabajo para cada empleado.
7. Se realiza un control periódico del cumplimiento de las normas de la empresa.
8. No es conveniente despedir empleados, ya que esto implica costes y mucho tiempo para capacitarlos.
Fuente: (Cegarra-Navarro et al., 2016; Felício et al., 2021).

Gestión financiera

9. La compañía tiene suficiente liquidez para ejecutar su plan presupuestario.
10. Existen sistemas informáticos para la gestión financiera de la empresa (por ejemplo, contabilidad, inventarios, compras, etc.).
11. La empresa tiene una política salarial que es conocida por sus empleados.
12. La compañía tiene una política de bonificación motivadora para sus empleados.
Fuente: (Geleilate et al., 2021; Lee y Park, 2021; Wei y Wang, 2011)

Orientación al mercado

13. La compañía celebra reuniones periódicas para discutir las tendencias, el desarrollo del mercado y cómo la compañía responderá a estos cambios.
14. La empresa informa periódicamente de las dificultades de sus distribuidores.
15. La compañía revisa periódicamente sus servicios para asegurarse de que se ajustan a lo que los clientes quieren.
Fuente: (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Pantouvakis et al., 2017; Wu et al., 2019)

Producción

16. La mayoría de los procesos de la empresa están automatizados.
17. La empresa confía en los procesos y servicios que presta.
18. La empresa tiene un gran control administrativo sobre los procesos.
Fuente: (Aydiner et al., 2019; Hu et al., 2017)

Entorno general

19. El entorno político genera reglas claras para la inversión en el país.
20. Hay un ambiente de estabilidad económica en el país.
21. La actitud, los deseos, las expectativas, la inteligencia, la educación, las creencias y las costumbres de la sociedad influyen positivamente en la rentabilidad de la empresa.
22. La empresa tiene acceso a tecnología punta en su entorno para sus fines administrativos.
23. No hay contaminación por agua, ruido o aire o escasez de energía en el entorno que rodea a la empresa.
Fuente: (Liu & Atuahene-Gima, 2018; Wu y Pangarkar, 2006)

Liderazgo

Habilidades directivas

24. El gerente / propietario siempre está experimentando un proceso de aprendizaje continuo.
25. El gerente / propietario tiene grandes habilidades de trabajo en equipo.
26. El gerente / propietario posee grandes habilidades de comunicación.

Tipos de liderazgo

Autocrático

27. El gerente / propietario controla a sus empleados.
28. El gerente / propietario frena las contribuciones de sus empleados.

Democrático

- 29. El gerente / propietario confía en las habilidades de sus empleados.
- 30. El gerente / propietario asigna responsabilidades a sus empleados.

Líder liberal

- 31. El gerente / propietario retrasa sus respuestas a preguntas urgentes.
- 32. El gerente / propietario evita involucrarse cuando surge un problema importante.

Motivación Gerencial

- 33. El gerente/propietario tiene una remuneración satisfactoria de acuerdo a su desempeño y esfuerzo.
- 34. El gerente / propietario tiene variedad en su trabajo.
- 35. El gerente / propietario tiene la posibilidad de probar sus habilidades.
Fuente: (Crespí-Cladera & Pascual-Fuster, 2015; Fries et al., 2021; Lobo et al., 2018)

Estrategia

Planificación estratégica

- 36. La empresa establece objetivos comerciales y cómo alcanzarlos.
- 37. La empresa establece el volumen mínimo de ventas necesario para evitar pérdidas.
- 38. La empresa establece los beneficios netos alcanzables con su desarrollo.

Orientación estratégica

- 39. El servicio prestado por la empresa es superior al de la competencia, es de alta calidad y está especializado en segmentos de precios altos.
- 40. La empresa hace un esfuerzo continuo para reducir costes y siempre busca asegurar que sus precios sean más bajos que los de la competencia.

Implementación

- 41. Los empleados conocen los criterios por los cuales son evaluados.
- 42. Los objetivos anuales se comunican internamente dentro de la empresa.
- 43. Las responsabilidades y tareas de los empleados están claramente definidas.
Fuente: (Greckhamer & Gur, 2021; Liu y Atuahene-Gima, 2018)

Sostenibilidad

Social

- 44. La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de sus empleados.
- 45. La empresa tiene un código ético que es bien conocido por sus empleados.
- 46. La empresa apoya actividades deportivas, culturales o grupos desfavorecidos.

Económico

- 47. La empresa equilibra las necesidades tanto de la organización como de sus partes interesadas.
- 48. La empresa proporciona a sus clientes información completa sobre sus servicios y respeta sus derechos como consumidores.
- 49. La empresa cuenta con la certificación ISO 9000.

Medioambiental

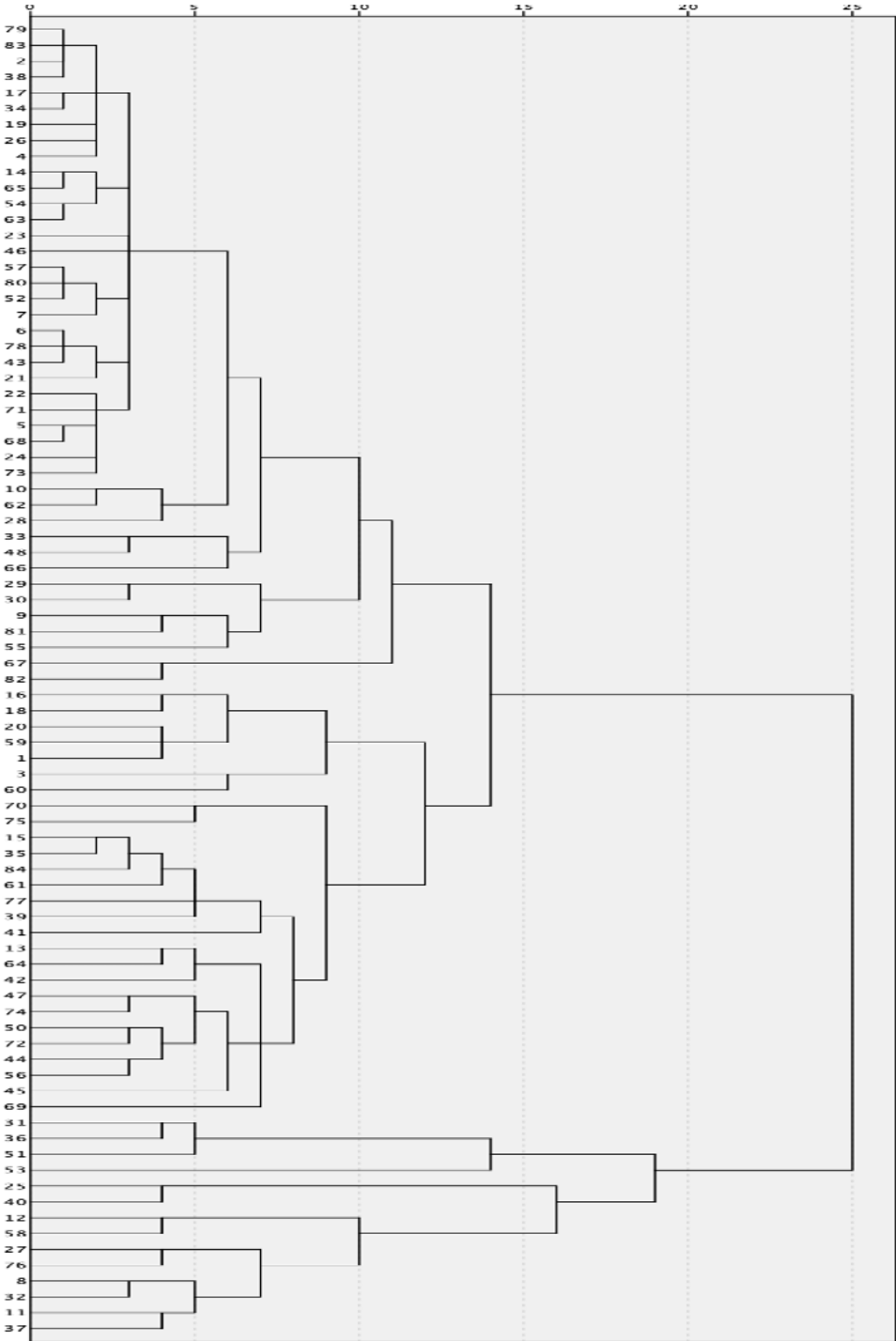
- 50. La empresa intenta conocer las condiciones sociales y ambientales de los productos que compra.
- 51. La empresa es capaz de minimizar su impacto ambiental.
- 52. La empresa cuenta con la certificación ISO 14000.
- 53. La empresa desarrolla sus estrategias teniendo en cuenta el desarrollo sostenible.

Fuente: Clarkson et al., (2011); Srinivasan y otros (2020); Wen et al. (2021)



ANEXO II. DENDOGRAMA

140



REFERENCIAS

- Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021, 2021/03/01/). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, 125, 851-863. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019, 2019/08/01/). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.015>
- Barney, J. (1991, 1991/03/01). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016, 2016/05/01/). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chahal, H., Gupta, M., Lonial, S., & Raina, S. (2019, 2019/12/01/). Operational flexibility-entrepreneurial orientation relationship: Effects and consequences. *Journal of Business Research*, 105, 154-167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.011>
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011, 2011/03/01/). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013>
- Crespí-Cladera, R., & Pascual-Fuster, B. (2015, 2015/03/01/). Executive directors' pay, networks and operating performance: The influence of ownership structure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(2), 175-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2014.09.004>
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance [Article]. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 28(5), 885-895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021, 2021/01/01/). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017, 08/22). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021, 2021/03/01/). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Geleilate, J.-M. G., Parente, R. C., & Talay, M. B. (2021, 2021/05/01/). Can systems integration lead to improved performance? The role of strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 95, 17-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.002>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
- Greckhamer, T., & Gur, F. A. (2021, 2021/04/01/). Disentangling combinations and contingencies of generic strategies: A set-theoretic configurational approach. *Long Range Planning*, 54(2), 101951. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101951>
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003, 2003/01/01). Is performance driven by industry-or firm-specific factors? A new look at the evidence [<https://doi.org/10.1002/smj.278>]. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.278>
- Hou, T. C.-T. (2019, 2019/01/01). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/csr.1647>
- Hu, Y.-P., Chang, I. C., & Hsu, W.-Y. (2017, 2017/10/01/). Mediating effects of business process for international trade industry on the relationship between information capital and company performance. *International Journal of Information Management*, 37(5), 473-483. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.004>
- Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10). <https://doi.org/10.3390/en6105023>



- Kwarteng, M. A., Jibril, A. B., Nwaiwu, F., Pilik, M., & Chovancova, M. (2021, 2021/06/01/). The prospects of Internet-Based Channel Orientation for the competitiveness of service companies on the domestic market. *International Journal of Information Management*, 58, 102223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102223>
- Lee, C., & Park, S. (2021, 2021/04/20/). Changing Factors of Employee Satisfaction with Working Conditions: An Analysis of the Korean Working Conditions Survey. *Safety and Health at Work*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.003>
- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018, 2018/08/01/). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>
- Lobo, G. J., Manchiraju, H., & Sridharan, S. S. (2018, 2018/01/01/). Accounting and economic consequences of CEO paycuts. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37(1), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.01.002>
- Lorenzo, J. R. F., Rubio, M. T. M., & Garcés, S. A. (2018, 2018/12/01/). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>
- Marti, C. P., Rovira-Val, M. R., & Drescher, L. G. J. (2015, 2015/09/01). Are Firms that Contribute to Sustainable Development Better Financially? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 305-319. <https://doi.org/10.1002/csr.1347>
- MINTUR. (2019). *Rendición de Cuentas*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Rendición-de-Cuentas-22D02-2019.pdf>
- Pantouvakis, A., Vlachos, I., & Zervopoulos, P. D. (2017, 2017/11/01/). Market orientation for sustainable performance and the inverted-U moderation of firm size: Evidence from the Greek shipping industry. *Journal of Cleaner Production*, 165, 705-720. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.135>
- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>
- Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021, 2021/01/01/). The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1912526. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Punj, G., & Stewart, D. W. (1983, 1983/05/01). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148. <https://doi.org/10.1177/002224378302000204>
- Salvi, A., Vitolla, F., Rubino, M., Giakoumelou, A., & Raimo, N. (2021, 2021/01/01/). Online information on digitalisation processes and its impact on firm value. *Journal of Business Research*, 124, 437-444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.025>
- Srinivasan, M., Srivastava, P., & Iyer, K. N. S. (2020, 2020/12/01/). Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 900-913. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.003>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020, 2020/09/01/). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hmr.2019.100708>
- Tan, J., & Wang, L. (2010, 2010/04/01/). Flexibility–efficiency tradeoff and performance implications among Chinese SOEs. *Journal of Business Research*, 63(4), 356-362. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.016>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, 1997/08/01). Dynamic capabilities and strategic management [https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z]. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wei, Y., & Wang, Q. (2011, 2011/02/01/). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.039>



- Wen, W., Ke, Y., & Liu, X. (2021, 2021/03/01/). Customer concentration and corporate social responsibility performance: Evidence from China. *Emerging Markets Review*, 46, 100755. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100755>
- Wu, J., Ma, Z., & Liu, Z. (2019, 2019/06/01/). The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. *Journal of Business Research*, 99, 524-533. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.025>
- Wu, J., & Pangarkar, N. (2006, 2006/06/01/). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets. *Long Range Planning*, 39(3), 295-313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.004>

