



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA





UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO
HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA:
APLICACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL**

Doctoranda: Gisela Casado Salguero

Tesis Doctoral

Dirigida por:


Dr. D. Manuel Ángel Fernández Gámez

MAYO DE 2019



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTOR: Gisela Casado Salguero

 <http://orcid.org/0000-0001-6020-1574>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es



MANUEL ÁNGEL FERNÁNDEZ GÁMEZ, Profesor Titular de Universidad del
Departamento de Finanzas y Contabilidad de la Universidad de Málaga,

Certifica:

Que bajo mi dirección, D^a Gisela Casado Salguero, Licenciada en
Administración y Dirección de Empresas, ha realizado el trabajo de
investigación correspondiente a su tesis doctoral titulada:

“LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA: APLICACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL”

Revisado el mismo, estimo que puede ser presentado al Tribunal que ha de
juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en la Normativa vigente
autorizo la presentación de esta Tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga a 10 de mayo de 2019



Fdo. Manuel Ángel Fernández Gámez



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Siempre parece imposible hasta que se hace.

- Nelson Mandela -



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis doctoral es fruto del esfuerzo y sacrificio de varios años, pero también de la ayuda, el apoyo y el cariño recibido a lo largo de este camino.

En primer lugar quiero expresar mi más sincero agradecimiento a José Antonio Jiménez Quintero. Él fue el que me inició en el mundo de la investigación, el que siempre tuvo una palabra de aliento que me acercó más a mis objetivos y el que me animó a doctorarme. Sin su apoyo y, sobre todo, sin su confianza en mí, esta tesis nunca se habría escrito.

En segundo lugar, merece especial mención mi director y tutor, Manuel Ángel Fernández Gámez. No sólo me ha guiado en estos 4 años de investigación, sino que su apoyo, sus ánimos y sus horas y horas dedicadas a este proyecto han hecho posible que cumpliera mi objetivo. Gracias por hacerme una mejor investigadora y gracias por su paciencia infinita.

Gracias a Ignacio Aldeanueva Fernández, por compartir conmigo sus conocimientos, por toda la ayuda y el apoyo desde que inicié mi investigación.

Gracias a mi compañero y amigo Ignasi Maggi no sólo por las veces en las que me ha prestado su ayuda, sino también por tener siempre una solución para todo y porque nunca dejo de aprender de él.

No puedo olvidarme de todos esos profesores de la Facultad de Económicas y de la Facultad de Turismo de la Universidad de Málaga que siempre han tenido una palabra de aliento y siempre han estado dispuestos a echarme una mano. Todos y cada uno de ellos me han iluminado este camino.

Agradecimientos

A todos mis amigos y amigas que siempre han estado ahí para darme ánimos, para hacerme correcciones de traducción y estilo, y cómo no, para no hacerme perder las ganas de llegar hasta el final.

Y por último, gracias a las dos personas más importantes de mi vida: mis padres, Juan y Josefa. Gracias por animarme a iniciar este camino, por darme todo tipo de apoyo a lo largo del mismo y por creer en mí siempre, incluso cuando yo no lo hacía. Gracias por predicar con el ejemplo, sois la personificación del trabajo duro, de la superación y del amor incondicional. Con unos padres así, cualquier hijo puede llegar donde se proponga.

A todas las personas aquí mencionadas, gracias de todo corazón. Este logro es tan mío como vuestro.

ÍNDICE ANALÍTICO

RESUMEN / ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	20
RESULTADOS	33
DISCUSIÓN	42
CONCLUSIONES / CONCLUSIONS	47
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	62
PUBLICACIONES	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de la IC	22
Figura 2. El ciclo de IC dentro de la organización	25
Figura 3. Marco de IC para empresas pequeñas	26
Figura 4. Modelo integral de IC	27
Figura 5. Resultados	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ítems relativos a la etapa de planificación	40
Tabla 2. Ítems relativos a la etapa de recopilación	41

RESUMEN / ABSTRACT

El sector turístico está en auge a nivel mundial, y en España ocupa un papel muy destacado ya que constituye una importante fuente de ingresos y de creación de empleo. Sin embargo, también plantea una serie de desafíos como pueden ser su marcada estacionalidad, el auge de destinos competidores y su sensibilidad a factores que no se pueden controlar de forma directa, como el clima o el grado de amenaza terrorista. A estos desafíos se le añade otro fundamental que es la turbulencia en la que éste (y casi todos los sectores) opera, y es que la globalización ha supuesto cambios cada vez más rápidos en el entorno organizacional.

En este contexto, los directivos de hoteles necesitan de herramientas que faciliten el diseño y la implementación de estrategias que le permitan prever y adaptarse rápidamente a estos cambios, con el objetivo de mejorar y consolidar su posición competitiva en el mercado. De este modo se aseguran no sólo la supervivencia sino también la obtención de unos ingresos superiores a la media del sector.

La inteligencia competitiva (en lo sucesivo, IC) como herramienta de dirección estratégica ha adquirido fuerza durante los últimos años dentro de la rama de organización de empresas. Numerosas empresas ya cuentan con unidades específicas dedicadas a esta función, y cada vez son más las empresas de todos los sectores y tamaños que la utilizan. En cuanto al ámbito académico y en el caso de hoteles, podemos encontrar algunas publicaciones al respecto, las cuales se basan principalmente en estudios del caso o en la utilización de estadísticas descriptivas. No obstante, a fecha de hoy y hasta donde sabemos, no existen publicaciones sobre la industria hotelera española e IC, a parte de las que componen esta tesis doctoral.

El vacío de publicaciones sobre esta temática y en este sector tan importante para la economía española justifican la realización de este trabajo, con el cual no sólo se pretende conocer el grado de implantación de las prácticas de IC en España, sino qué factores organizacionales y

ambientales determinan e influyen sobre el esfuerzo realizado en obtener IC y cómo este último, incide en su uso. Además, se propone una escala de evaluación de IC específica para hoteles que les permitirá tanto a los investigadores como a los gestores de hoteles tener un mejor conocimiento sobre cómo evaluar estas prácticas, partiendo del ciclo de IC ya tratado por varios autores en la literatura. Se pretende así acercar las prácticas de IC a los hoteles españoles para que conozcan su utilidad en la gestión estratégica, y para que pueden utilizarla y mejorar su posición en el mercado.

Se presentan tres investigaciones sobre IC: la primera, *“Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe”*, (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016) analiza la IC en la Costa del Sol y pretende dar respuesta a tres cuestiones de investigación: ¿cuál es el estado de implantación de las prácticas de IC en los hoteles de esta región?, ¿cuál es la importancia que los directivos otorgan a la misma?, ¿cuáles son los tipos de información utilizados en la toma de decisiones? Se trata de un trabajo empírico descriptivo, que sirvió para tener una primera aproximación a la IC en hoteles. Se eligió esta región por ser una de las más representativas, turísticamente hablando, del territorio español. La siguiente investigación presentada se titula *“Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry”* (Casado, Fernández, Aldeanueva y Ruíz, 2019) y es un estudio de la IC a nivel nacional, en el que se analiza, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, cuál es la relación que existe entre los factores ambientales/organizacionales y el esfuerzo en IC, y entre este último y su uso. Este trabajo pretende además establecer relación entre las prácticas de IC y la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas. La tercera investigación, *“Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector”* (Casado, Resende y Aldeanueva, 2017) es una escala de medición de la IC que pretende servir de guía a los hoteles a la hora de instalar estas prácticas en la organización, y se centra las dos primeras etapas del ciclo de IC propuesto por la literatura.

The global tourism industry is growing and the sector has a prominent role in Spanish economy, where it represents an important source of income and employment throughout the country. However, this sector faces several challenges: seasonality, rise of competing destinations and sensitivity to factors that cannot be directly controlled, such as climate and the threat of terrorism. Another challenge is the turbulence created by globalisation which causes rapid changes in an organisational environment.

In this context, hotel managers need tools to help them to design and implement strategies, which will allow them to anticipate and adapt to changes, and thus improve and consolidate their competitive position in the market. In doing so, their business will survive as well as achieve revenue above the sector average.

Competitive intelligence (hereafter, CI) as a strategic management tool has developed increased significance in the sphere of business management. Many companies (of varying sizes and industries) have specific departments dedicated to CI. In the academic field (specifically in the hospitality industry) there exist some related publications, which are mainly case studies and use descriptive statistics. However, to the best of our knowledge, there are no publications about CI in the Spanish hotel industry, other than the ones included in this doctoral thesis.

The lack of publications about this topic and the importance of this sector for the Spanish economy justify this research, which aims not only to identify the current state of implementation of CI practices in Spanish hotels, but as well to verify which organisational and environmental factors impact CI effort and how this effort impacts CI use. Furthermore a CI assessment scale for hotels is proposed, which will allow both researchers and hotel managers to develop a critical understanding about how to evaluate these practices, on the basis of the CI cycle already covered by several authors in the literature. This paper intends to present the value of CI in strategic

management to Spanish hotels, so CI can be used to improve their competitive position in the market.

Three papers about CI are presented: first *“Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe”*, (Casado-Salguero & Jiménez-Quintero, 2016) analyses CI in Costa del Sol and it answers 3 research questions: what is the state of implementation of CI in the hotels located in this region?; what importance do managers give to these practices?; what kind of information is used in the decision-making process? This empirical descriptive study allowed us to gain insight into CI in hotels. We chose this region, as it is one of the most representative tourism hubs in Spain. The second paper, *“Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry”* (Casado, Fernández, Aldeanueva & Ruíz, 2019) analyses CI nationwide and uses a structural equations model to test the relationship between environmental/organisational factors and CI effort, and between effort and CI use. This paper aims also to establish a relationship between CI practices and the achievement of sustainable competitive advantage. The third paper, *“Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector”* (Casado, Resende & Aldeanueva, 2017) is a CI assessment scale that intends to present a guide for hotels willing to implement these practices, and it focuses in the first two stages of the CI cycle proposed in the literature.

INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que operan las empresas se caracteriza por ser global, turbulento y volátil (Du Toit, 2013), por lo que supone una fuente constante de limitaciones y contingencias sobre las cuales las organizaciones deben de tener consciencia y actuar (Nasri, 2011). Puesto que las empresas necesitan tiempo para poder adaptarse a los cambios en su entorno, necesitan anticiparse a los mismos así como a las consecuencias de sus decisiones (Calof, Arcos y Sewdass, 2017). La práctica de la que disponen las organizaciones para poder obtener información proveniente de dicho entorno de forma ética y transformarla en inteligencia útil para la toma de decisiones es la IC (Fleisher, 2004).

A pesar de que no existe una definición universalmente aceptada de IC (Du Toit, 2015), en la literatura podemos encontrar numerosas definiciones, por lo que para el propósito de este trabajo utilizaremos la siguiente: “IC es el arte de recopilar, procesar y almacenar información para ponerla a disposición de los empleados a todos los niveles de la organización, para ayudarles a prever el futuro y protegerlos contra sus competidores actuales. Debería ser legal y ética. Implica una transferencia de información del entorno al negocio, siempre dentro de unas normas” (Rouach y Santi, 2001). No obstante, también consideraremos la definición de IC como producto, que la define como información sobre el comportamiento presente y futuro de competidores, proveedores, clientes, tecnología, gobierno, mercado y del entorno general (Yap, Rashid y Sapuan, 2014).

Las prácticas de IC no son algo de reciente creación, sino que surgen en el ámbito militar en la época del general Sun Tzu (Juhari y Stephens, 2006; Prescott, 1999) entorno al año 500 a.C. Prueba de ello es el libro “El arte de la guerra”, analizado en todas las escuelas de negocios y literatura indispensable en el ámbito de la estrategia. Hoy en día muchos autores consideran que la IC es una disciplina en formación y se nutre de distintas ramas (García y Ortoll, 2012). Por tanto, tal y como podemos ver en la figura 1, existen numerosas definiciones relacionadas con la IC, como puede ser

inteligencia económica, inteligencia de mercado, inteligencia del competidor, inteligencia territorial, inteligencia tecnológica, inteligencia de negocio e inteligencia social. Algunos autores las consideran sinónimos de IC, otros las consideran componentes de la IC.

Figura 1: Componentes de la IC



Fuente: elaboración propia

Dentro de la gestión de empresas, la IC se considera una herramienta al servicio de la dirección estratégica puesto que provee de la inteligencia necesaria para la toma de decisiones por parte de la dirección (Campos, Rubio y Quintero, 2014; Pellissier y Kruger, 2011). El estudio realizado por Maritz y Du Toit (2018), en el que analizaron 50 artículos de dirección estratégica y 45 de IC, concluye que la IC no es sólo una actividad más dentro de la dirección estratégica, sino una importante práctica estratégica. Y es que la IC permite diseñar estrategias “mejor informadas, minuciosas y orientadas al futuro” (Maritz y Du Toit, 2018). También reducir el riesgo, puesto que proporciona señales de alerta temprana que permiten a la empresa detectar oportunidades y amenazas (Myburgh, 2004; Gibbons y

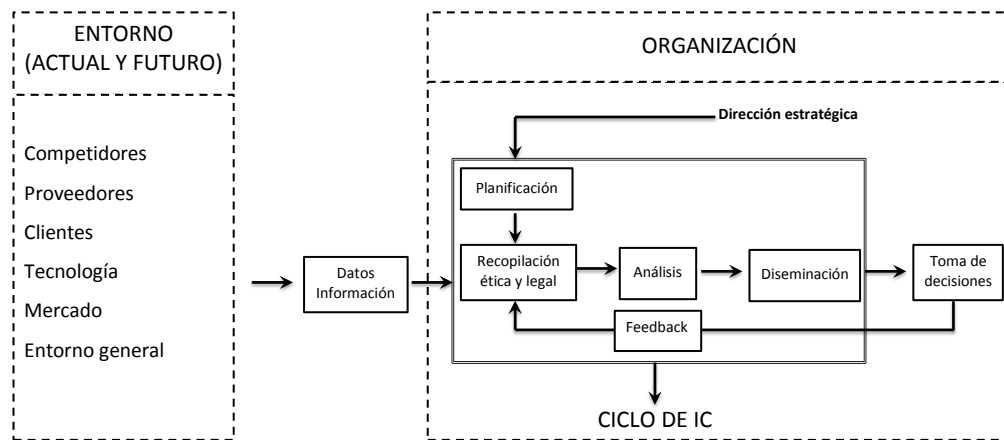
Prescott, 1996), y al actuar en consecuencia, alcanzar ventajas competitivas con respecto a sus competidores (McGonagle y Vella, 2002; Porter, 1980; Qiu, 2008). Las ventajas competitivas se producen cuando una empresa es capaz de mantener una rentabilidad por encima de la media del sector a lo largo del tiempo (Hill y Jones, 2009) y tienen especial importancia dentro de la actividad de IC ya que el principal resultado de esta última debería ser que las organizaciones tomen decisiones que les permitan ser el líder del mercado (Arrigo, 2016).

Si una empresa quiere mantener e incrementar su rentabilidad, la aplicación de IC es indispensable (Wright, Bisson y Duffy, 2012). Adidam, Benerjee y Shukla (2012) realizaron un estudio en India sobre las prácticas de IC y llegaron a la conclusión de que las empresas que poseían niveles más altos de ésta, tenían además mejor rendimiento financiero. Tahmasebifard (2018) analizó el impacto que cada uno de los subtipos de IC (a saber: inteligencia del competidor, inteligencia de mercado, inteligencia tecnológica e inteligencia estratégica y social) tenía sobre el desempeño de mercado, medido a través del incremento en ventas, cuota de mercado, retención de clientes y rentabilidad. El resultado fue que la IC efectivamente tenía un impacto positivo sobre el desempeño de mercado, especialmente los subtipos de inteligencia del competidor, inteligencia de mercado e inteligencia tecnológica. Jenster y Soilen (2013) realizaron un estudio en China en el que concluyeron que dentro de las actividades de planificación estratégica, la IC es la que más impacto tiene sobre el desempeño de la organización, utilizando 13 parámetros para medir dicho desempeño, y entre los cuales se encuentra la rentabilidad. El estudio realizado en 200 empresas taiwanesas por Yin (2018) también demostró la relación directa entre IC y desempeño, midiendo este último en función del beneficio, el coste y la eficiencia en la gestión.

Si bien es cierto que la consecución y el mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles debería ser prioritario para las organizaciones,

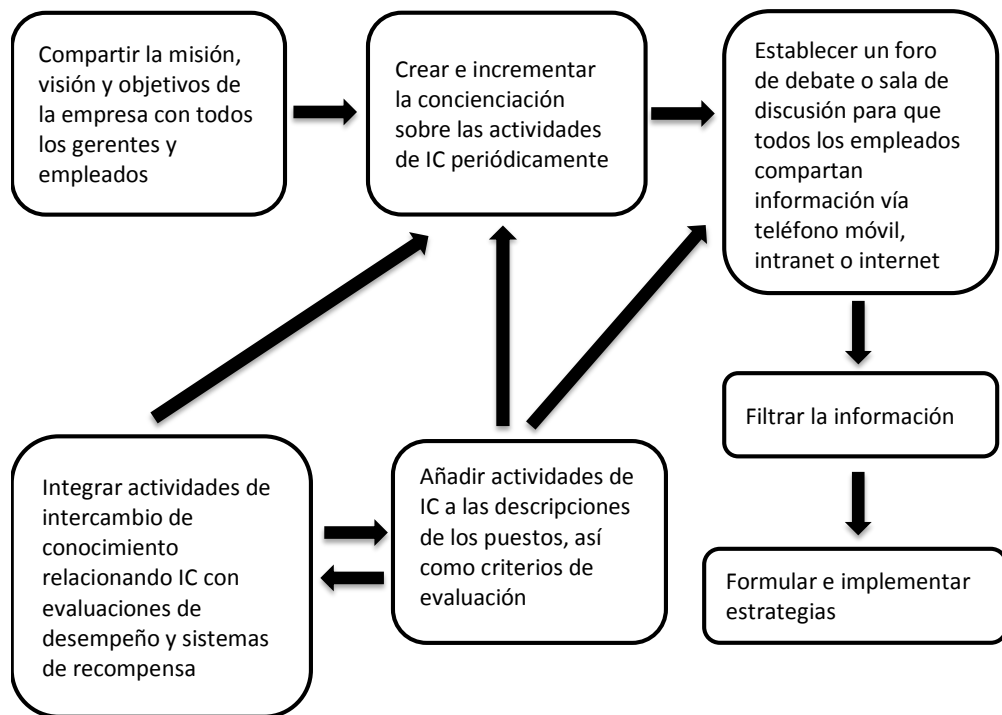
existen otra serie de desafíos a los que dichas organizaciones se enfrentan hoy en día y que también son superados por la IC, como pueden ser: monitorizar los propios ciclos de desarrollo (Rouach y Santi, 2001); proteger sus activos intangibles (Oubrich, Hakmaoui, Bierwolf y Haddani, 2018; Myburgh, 2004); innovar (Oubrich et al, 2018; Tanev y Balletti, 2008); reducir la sobrecarga de información (Sewdass, 2012; Myburgh, 2004) y contribuir a la globalización (Guimaraes, 2000).

Una vez que hemos entendido qué es la IC y cuál es su utilidad para las empresas, es importante hablar de cómo implementar estos procesos en las organizaciones, y en la literatura podemos encontrar distintos ejemplos de cómo hacerlo. El más referenciado es el ciclo de IC, en el que el nombre y número de etapas puede ser diferente según cada autor (Cloutier, 2013). Así, según la SCIP (2014) (Strategic and Competitive Intelligence Professionals), dicho ciclo consta de 5 etapas: planificación (¿qué información necesitamos?), recopilación (¿cómo se obtiene esa información?), análisis (transformación de dicha información en inteligencia), diseminación (poner la inteligencia al servicio de los tomadores de decisiones), y retroalimentación (evaluar la utilidad de la inteligencia obtenida). Otros autores consideran sólo las etapas de planificación, recopilación, análisis y diseminación (Kahaner, 1997; Fleisher, 2004; Brummer, Badenhorst y Neuland, 2006). En la figura 2 se puede ver la ubicación de la función de IC dentro de la organización y cómo ésta se conecta con el entorno.

Figura 2: El ciclo de IC dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia

En el contexto específicamente hotelero cabe destacar dos importantes aportaciones sobre el ciclo tradicional de la IC. Köseoglu, Ross y Okumus (2015) consideran que el ciclo tradicional propuesto por otros autores (Brummer et al., 2006; Fleisher, 2004) no funciona en organizaciones pequeñas, y por lo tanto, tampoco en hoteles pequeños. Por ello, estos autores proponen el marco de IC para este tipo de organizaciones, que se muestra en la figura 3. En ella se puede apreciar como tanto la misión como la visión de la compañía se comparten con los empleados. En segundo lugar, se hace una concienciación a los empleados sobre IC. En tercer lugar, se promueve una cultura de compartir conocimiento dentro de la organización. En cuarto lugar, se crean espacios de debate que sean accesibles para todos los empleados vía móvil, internet o intranet. Y por último, las perspectivas sobre IC se incluyen en la descripción de cada puesto de trabajo. Para estos autores es importante que todos los empleados participen de las actividades de IC, y por lo tanto sus actividades de IC tienen que estar dirigidas y organizadas de forma efectiva.

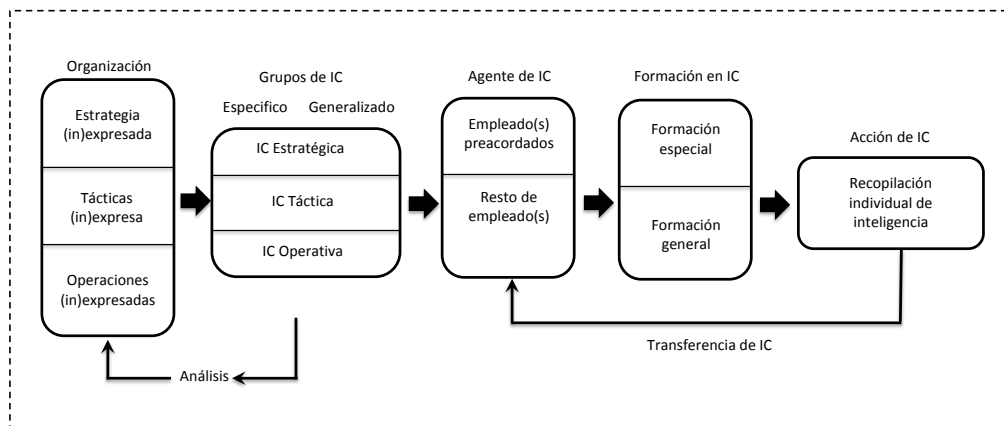
Figura 3: Marco de IC para empresas pequeñas

Fuente: Köseoglu et al. (2015)

Por su parte, Köseoglu, Chan, Okumus y Altin (2018) desarrollan un modelo de IC que involucra a todos los niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo) y que da gran importancia a las actividades de inteligencia de cada individuo. En este modelo integral de IC (figura 4), la primera unidad del modelo (organización) muestra los distintos niveles organizacionales con sus componentes expresados y no expresados. Aquí se determina qué inteligencia se requiere para cada nivel. En la segunda unidad aparecen los distintos componentes de la IC (inteligencia económica, de mercado, del competidor, inteligencia técnica competitiva, inteligencia del cliente e inteligencia de negocio) a donde se transfiere la inteligencia recopilada, y se analiza para retroalimentar a la organización (primera unidad). En la tercera unidad se reflejan los dos tipos de agentes de IC, aquéllos que conocen los componentes expresados y los que no. En la cuarta unidad se puede ver como la formación para ambos grupos de empleados es distinta. La última unidad es la recopilación de inteligencia por parte de cada

empleado en función de la formación recibida, y la consiguiente puesta a disposición de los distintos componentes de la IC.

Figura 4: Modelo integral de IC



Fuente: Köseoglu et al. (2018)

Tras ver distintos ejemplos de cómo se puede instaurar un proceso de IC, es importante mencionar que existen una serie de condicionantes a la hora de aplicarlo, ya que cada organización es única y su capacidad de adopción de prácticas de IC es diferente. Hay estudios que señalan el tamaño organizacional como factor que determina la aplicación de actividades de IC, defendiendo que las empresas de mayor tamaño son las que llevan a cabo prácticas de IC (Franco, Magrinho y Ramos, 2011). Otros sostienen que es independiente de su tamaño (Bisson y Tang Tong, 2018; Priporas, Gatsoris y Zacharis, 2005). Pero independientemente del tamaño organizacional, la implementación de un proceso de IC en cualquier organización debería involucrar a las distintas áreas de la compañía y contar con el apoyo de la alta dirección (Nasri, 2011). Para llevar a cabo dicha implementación, los directivos debería liderar dicho proceso teniendo en cuenta que la formación sobre IC es importante a todos los niveles del organigrama (Köseoglu et al., 2015) y centrándose en incrementar el nivel de conocimiento sobre IC (Nasri, 2011). También es importante eliminar las barreras de comunicación entre empleados y supervisores (Tsitoura y Stephens, 2012), pues el personal que

está en contacto directo con los clientes podría obtener información valiosa para la organización (Köseoglu et al., 2018). Y por último, no debemos olvidar que cuanto mayor es la intensidad de la competencia, más difícil puede resultarle a las empresas tratar con tema de ética (Köseoglu et al., 2018), por lo que la formación respecto a IC debería de cubrir también asuntos legales y éticos en cuanto a recopilación y diseminación de la información (Trevino y Weaver, 1997). Aunque no haya consenso en cuanto al impacto que el tamaño organizacional pueda tener sobre la aplicación de prácticas de IC, lo que sí está claro es que necesita recursos monetarios para llevarla a cabo (ya sea en forma de personal, tiempo o herramientas) (Tsitoura y Stephens, 2012). Y estos esfuerzos monetarios van a reflejarse en un alto retorno para las empresas, ya que la IC permitirá a las organizaciones alcanzar e incluso superar los objetivos marcados (Hitt, Ireland y Hopkinson, 2000).

Hasta ahora hemos visto qué es la IC, cuál es su utilidad para las organizaciones, ejemplos de cómo se puede instaurar y cuáles son los condicionantes de su aplicación. En la última parte de esta revisión bibliográfica vamos a analizar su nivel de desarrollo en los distintos países y las diferencias de su aplicación en los diferentes sectores de actividad. Y es que si bien es cierto que la IC como disciplina y práctica está en expansión, no en todos los países está al mismo nivel. En el análisis de los estudios de IC llevados a cabo en distintos países, son frecuentes las aportaciones en países desarrollados. En concreto, teniendo en cuenta el número de investigaciones llevadas a cabo en dichos países, podemos destacar las contribuciones a esta disciplina hechas en Canadá, Reino Unido, España y Francia. No obstante, la situación en los países en vías de desarrollo es bien diferente, puesto que hay una carencia importante en lo que a investigación sobre IC se refiere. Aun así, destaca el número de investigaciones sobre esta materia en Brasil, muy por encima de la media de los demás países de esta categoría. Para más

información sobre la distribución de los estudios de IC, ver Anexo 1 de IC por países.

Si nos centramos en los sectores donde se han llevado a cabo estudios de IC, cabe destacar la industria farmacéutica (Badr, Madden y Wright, 2006; Aspinall, 2011; Fatti y Du Toit, 2013), deportes profesionales (Hughes y Beashley, 2007), venta al por menor de muebles (Gatsoris, 2012), sector de la salud (Miree, York y Lombardo, 2007), banca comercial (Heppes y Du Toit, 2009; Wright, Eid y Fleisher, 2009; Du Toit, 2013), educación superior (Liu y Oppenheim, 2006), sector agrícola (Bisson, 2014; Bisson et al., 2018), manufacturas (Du Toit, 2003) y aseguradoras (Tahmasebifard, 2018). Las conclusiones de estos estudios varían entre sectores. En el sector farmacéutico y en el de la banca comercial las prácticas de IC están relativamente bien establecidas (Badr et al., 2006; Fatti y Du Toit, 2013; Heppes y Du Toit, 2009; Du Toit, 2013). En el sector de venta al por menor de muebles están más centradas en obtener únicamente información sobre competidores (Gatsoris, 2012). En el sector agrícola existe una actitud positiva por parte de los agricultores hacia la IC, pero no disponen del conocimiento, estructura organizativa y apoyo tecnológico para poder implementar estas prácticas con éxito. Por tanto, el elemento común es que los diferentes autores apuntan a que las prácticas de IC pueden ser mejoradas en los distintos sectores objeto de estudio.

En cuanto a la industria hotelera, y hasta el año 2015, el vacío de publicaciones era importante, pues sólo encontramos el trabajo de Cruz y Gadotti (2011). Se trata de un estudio de naturaleza descriptiva realizado en redes hoteleras de gran porte del sudeste brasileño. Este estudio concluye que el conocimiento e implantación de la IC en esta región es escaso.

A partir del año 2015 surgen nuevas investigaciones sobre IC en la industria hotelera. Köseoglu et al., (2015) llevan a cabo una investigación en hoteles de Dakota del Norte (Estados Unidos) basado en entrevistas con los

responsables de la toma de decisiones en 27 hoteles, concluyendo que el nivel de conocimiento sobre las prácticas de IC es bajo, y que las actividades de IC que se realizan están más centradas en la operativa táctica que en la estratégica. Además, que los entrevistados no tienen una educación formal en negocios y aunque saben cómo recopilar información sobre sus competidores, pocos la utilizan para la planificación estratégica y el posicionamiento competitivo. Por su parte, Köseoglu et al., (2018) realizan un estudio del caso en un hotel de Hong-Kong con el objetivo de desarrollar un modelo que incorpore todos los esfuerzos de IC llevados a cabo en la organización tanto a nivel estratégico, táctico y operativo. Concluyeron que muchos de los departamentos no tienen prácticas de IC centralizadas y formalizadas en su operativa diaria y que hay descoordinación de las prácticas de IC entre los niveles de gerencia. Además estos autores señalan que los empleados de primera línea juegan un papel fundamental en los procesos de IC.

Existen otras tres investigaciones sobre IC en hoteles, que son las que forman parte de este compendio.

Con todo lo expuesto hasta ahora, está claro que existe un vacío de publicaciones en lo que a materia de IC en la industria hotelera española se refiere, porque a pesar de que en la literatura podemos encontrar varios estudios que abordan la IC y su aplicación en hoteles, son estudios del caso (Köseoglu et al., 2018), de tipo descriptivo (Cruz y Gadotti, 2011; Köseoglu et al., 2015; Köseoglu et al., 2018) y ninguno se ha centrado en España en su conjunto. Además, la literatura demanda técnicas de estadística avanzada que permitan medir la relación entre las actividades de IC y otros elementos (Köseoglu et al., 2015), así como estudios en otros países distintos de los ya analizados (Cruz y Gadotti, 2011; Köseoglu et al., 2015; Köseoglu et al., 2018). Por otra parte, Köseoglu et al. (2015) proponen un ciclo de IC para organizaciones pequeñas y por tanto, hoteles pequeños. Köseoglu et al., (2018) desarrollan un modelo de IC que involucra todos los niveles

organizacionales y da gran importancia a las prácticas de IC que cada individuo lleva a cabo en la organización. No obstante, ningún modelo se centra en determinar qué información es clave para los procesos de IC en los hoteles y dónde puede encontrarse. También es importante destacar que en los estudios analizados, los gerentes de hoteles tienen escaso conocimiento sobre los procesos de IC, y que si bien algunos hoteles realizan funciones de recogida y análisis de información, no existen procedimientos formales que guíen esta actividad (Cruz y Gadotti, 2011; Köseoglu et al., 2015; Köseoglu et al., 2018).

El objetivo que se pretende alcanzar con la presente investigación es incrementar el conocimiento sobre las prácticas de IC en el sector hotelero. Para ello, se plantean las siguientes cuestiones de investigación:

1. Conocer el estado de implantación de las prácticas de IC en el sector hotelero.
2. Medir la importancia que los directivos otorgan a la IC.
3. Determinar qué información es la más utilizada en los procesos de IC.
4. Determinar la relación que existe entre las actividades de IC y su uso, utilizando para ello técnicas de estadística avanzada.
5. Establecer cuáles son los factores organizacionales y ambientales que inciden en el uso de la IC.
6. Establecer un vínculo entre las prácticas de IC y la importancia de su uso para obtener ventajas competitivas sostenibles.
7. Proponer un modelo de IC específico para hoteles que ayude a los gerentes a conocer mejor estas prácticas y les guíe en su implantación, y que a su vez pueda servir como escala de medición de la IC para futuras investigaciones sobre esta materia y en este sector.

RESULTADOS

Para dar respuesta a las tres primeras cuestiones de investigación (conocer el estado de implantación de las prácticas de IC en el sector hotelero, medir la importancia que los directivos otorgan a la IC y determinar qué información es la más utilizada en los procesos de IC) se llevó a cabo el estudio *“Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe”* (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). Dicho trabajo toma como muestra hoteles en el área de la Costa del Sol (Málaga, España). Este área muestral se eligió por su madurez como receptor de turismo, por la importancia que este sector de actividad tiene para la economía de la región, y por el gran número de destinos competidores. La hipótesis de investigación con la que se trabajó fue: “los hoteles de la Costa del Sol tienen procesos bien estructurados de IC”. Además, se utilizó metodología de dirección estratégica basada en la escuela del entorno y desarrollada en 5 etapas: definición de los parámetros de investigación, obtención de datos, análisis clúster, muestreo y encuestas, y por último, minería de datos.

En la primera etapa de la metodología (definición de los parámetros de investigación), se escogió como población objeto de estudio los hoteles de la Costa del Sol occidental teniendo en cuenta el gran número de hoteles existente en la misma y el alto número de turistas que recibe. En la segunda etapa (obtención de datos), se extrajeron los siguientes parámetros en relación a la población objeto de estudio: capital social, número de trabajadores, resultado de explotación, beneficio económico, beneficio financiero, beneficio antes de impuestos y ubicación. Por su parte, el objetivo de la tercera etapa (análisis clúster) fue encontrar grupos de hoteles que compartan características comunes, para poder así identificar al hotel más representativo de cada clúster y entrevistarlo. Se eligió como hotel más representativo el que dentro de cada clúster tenía mayor número de trabajadores, más capital social y mayores beneficios. Para hacer el clúster se tomaron todas las variables obtenidas en la segunda etapa salvo la

ubicación, y el nombre de los hoteles se utilizó como etiqueta. El método fue el de enlace entre grupos y el intervalo de medida fue la distancia euclídea.

En la cuarta etapa se entrevistó a los responsables de recopilación y análisis de información del hotel seleccionado de cada clúster. El cuestionario estaba compuesto por 16 preguntas. Por último, en la quinta etapa se analizaron los cuestionarios completados en las entrevistas.

Tras analizar los resultados, el estudio concluyó rechazando la hipótesis de investigación establecida por diferentes motivos. En primer lugar, ningún hotel encuestado contaba con la certificación ISO 166006 de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica y no existían departamentos específicos destinados a la función de IC (la recogida y análisis de la información se llevaba a cabo por el departamento comercial y por el asistente de dirección). En segundo lugar, porque la información que se recopilaba del exterior era la relativa a clientes y competidores principalmente, pasando a un segundo plano otro tipo de información relevante para la toma de decisiones. Dentro de la información que se recopilaba del entorno hay que mencionar que, en lo relativo a clientes, destacaban las encuestas de satisfacción enviadas por email tras terminar la estancia, o las que se rellenan en el propio hotel; mientras que en lo relativo a competidores se centraban sólo en el precio o en la tasa de ocupación. También tenían en cuenta otro tipo de información, como la obtenida de bases de datos, la publicada en prensa o la que proviene de publicaciones específicas del sector, aunque en menor medida. Las redes sociales sólo se usaban para publicitarse, y tan sólo un hotel las utilizaba para obtener información sobre la demanda. Por otro lado, de las herramientas propuestas en la literatura como propias de la IC, los hoteles encuestados sólo utilizan un mínima parte de ellas (benchmarking, Microsoft Exchange, Outlook y análisis DAFO). Además, el monitoreo de la información sólo era diario en el caso de clientes y competidores, mientras que otra información relevante para la toma de

decisiones (como la que aparece en prensa especializada) se monitorizaba de forma semanal o incluso mensual.

Siguiendo con las cuestiones de investigación planteadas en la presente tesis doctoral, las respuestas relativas a las cuestiones 4, 5 y 6 (determinar la relación que existe entre las actividades de IC y su uso, utilizando para ello técnicas de estadística avanzada; establecer cuáles son los factores organizacionales y ambientales que inciden en el uso de la IC; y por último, establecer un vínculo entre las prácticas de IC y la importancia de su uso para obtener ventajas competitivas sostenibles) se obtuvieron a través de una investigación realizada sobre hoteles españoles, *“Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry”* (Casado, Fernández, Aldeanueva y Ruíz, 2019). Esta investigación parte de la relación que existe entre IC y la sostenibilidad corporativa, concretamente con la dimensión económica de dicha sostenibilidad. El objetivo del estudio es acercar las prácticas de IC a los directivos de hoteles con el fin de que puedan aplicarlas en su negocio y así conseguir ventajas competitivas sostenibles. Este objetivo se concreta en las siguientes tres hipótesis: un mayor número de competidores está relacionado con un mayor esfuerzo para obtener IC (H1); las características organizacionales del hotel están relacionadas con el esfuerzo para obtener IC (H2); y el esfuerzo en IC está relacionado positivamente con el uso de IC (H3). A su vez, la hipótesis H2 se divide en cuatro subhipótesis: (H2a) el esfuerzo para obtener IC es mayor en hoteles con mayor número de empleados; el esfuerzo para obtener IC es mayor en hoteles que pertenecen a cadena (H2b); el esfuerzo para obtener IC es mayor en hoteles con mayor número de estrellas (H2c); el esfuerzo para obtener IC es mayor en hoteles con certificado ISO UNE 166006 de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (H2d).

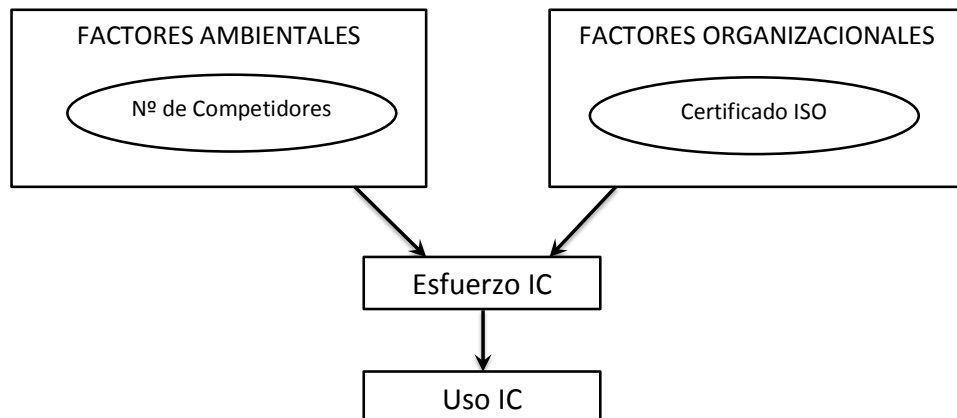
Para el contraste de hipótesis se utilizó una muestra de 127 hoteles repartidos por el territorio español, a los que se les envió un cuestionario junto con una carta de presentación a través de la aplicación Survey Monkey.

Dicha muestra se caracteriza porque el 59,05% de los hoteles tienen menos de 100 empleados, y el 59,84% entre 201 y 400 habitaciones. Además, porque 4 estrellas es la categoría más frecuente (58,27% de los hoteles), y el 58,27% pertenece a cadena. Así mismo, la mayoría de los entrevistados tienen formación universitaria y amplia experiencia en el sector. El cuestionario se envió a la atención del CEO del hotel y se le pidió que lo reenviase a la persona encargada de capturar y analizar información proveniente del entorno y con cierto poder de toma de decisiones.

Para contrastar las hipótesis arriba expuestas se planteó una cadena causal, en la que los factores que aparecen primero en la misma pueden influir sobre aquéllos que aparecen al final. Para su verificación se utilizó el método de los mínimos cuadrados parciales, que es una modalidad de ecuaciones estructurales basada en la varianza.

Los resultados obtenidos confirmaron las hipótesis principales, luego tanto las características ambientales como las organizacionales influyen sobre el esfuerzo en IC y éste sobre el uso de IC. Específicamente, tal y como podemos ver en la figura 5, los resultados muestran cómo el número de competidores y el certificado ISO (UNE 166006 de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva) influyen sobre el esfuerzo en IC, y éste sobre el uso de la IC. Sin embargo, dentro de los factores organizacionales, el tamaño, la pertenencia a cadena y el número de estrellas no resultaron significativos.

Figura 5: Resultados



Fuente: Elaboración propia

Los resultados así obtenidos implican que existe relación entre los factores ambientales/organizacionales y el uso de IC. Y es precisamente el uso de la IC lo que ayuda en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, puesto que la IC permite diseñar estrategias mejor informadas y mejor alineadas con las exigencias del entorno.

De otra parte, y para dar respuesta a la cuestión de investigación número 7 (proponer una escala de evaluación de IC específica para hoteles que ayude a los gerentes a conocer mejor estas prácticas y les guíe en su implementación, y que pueda servir para que futuras investigaciones midan la aplicación de IC en el sector hotelero), se realizó la investigación "*Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector*" (Casado, Resende y Aldeanueva, 2017). Esta escala está basada en las dos primeras etapas del ciclo de IC propuesto por la SCIP: planificación y recopilación. Para la construcción de la misma se llevó a cabo una extensa revisión de la literatura sobre el tipo de información así como las fuentes de información más comunes en los procesos de IC. Tras dicha revisión se obtuvieron 51 ítems sobre el tipo de información y 41 sobre las fuentes de información.

A continuación, se realizó una validación de los ítems propuestos por parte de un comité de expertos del sector hotelero a través del coeficiente de validación del contenido (CVC) de Hernández Nieto (2002) y Pasquali (2010). Este método consiste en valorar cada ítem en función de los siguientes criterios: a) claridad del lenguaje; b) relevancia práctica; y c) relevancia teórica. Este método consta, además, de los siguientes pasos (Pasquali, 2010). En primer lugar, la puntuación media de cada ítem (M_x) se calcula a partir de la puntuación de los jueces. Este cálculo se efectúa a partir de la expresión (1), donde i representa la puntuación total de los jueces y j el número de jueces.

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^9 X_{ij}}{j} \quad (1)$$

En segundo lugar, el CVC inicial (CVC_i) se obtiene como se muestra en la expresión (2).

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{max}} \quad (2)$$

donde V_{max} es el valor máximo del ítem (que es 5).

Por su parte, el error (P_{ei}) se calcula como aparece en la expresión (3).

$$P_{ei} = \left(\frac{1}{j}\right)^j \quad (3)$$

Posteriormente, se calcula el CVC final (CVC_c) para cada ítem como se muestra en la expresión (4).

$$CVC_c = CVC_i - P_{ei} \quad (4)$$

Por último, se calcula el CVC total (CVC_t) del cuestionario para cada criterio de evaluación (claridad del lenguaje, relevancia práctica y relevancia teórica) como aparece en la expresión (5), donde M_{cvc_i} es la media de los

coeficientes de validación del contenido del ítem y Mp_{ei} la media de los errores de cada ítem.

$$CVC_t = M_{CVC_i} - Mp_{ei} \quad (5)$$

Tras el cálculo, sólo se aceptan los ítems cuyo CVC_c está por encima de 0,8.

Tras la aplicación de este método, la escala de evaluación de las prácticas de IC para hoteles quedó formada por 21 ítems en el bloque de planificación, y por 17 el de recopilación de la información. Los ítems de cada una aparecen en las tablas 1 y 2.

Tabla 1: Ítems relativos a la etapa de planificación

<i>Ítems</i>	CVC_t
Precio de los competidores	0.90
Ofertas de los competidores	0.87
Nuevos servicios de los competidores	0.87
Satisfacción del cliente con cada departamento	0.83
Opinión de los clientes sobre el estado de las instalaciones	0.92
Precio de los proveedores actuales	0.84
Precio de los demás proveedores existentes	0.93
Estabilidad política de los países emisores	0.83
Estabilidad económica del propio país	0.81
Grado de amenaza terrorista del propio país	0.83
Nivel de crimen y seguridad pública del propio país	0.86
Infraestructura del propio país	0.86
Infraestructura del país emisor	0.81
Tasa de desempleo del propio país	0.91
Tasa de desempleo de los países emisores	0.87
Nivel de vida del propio país	0.93
Nivel de vida del país emisor	0.90
Automatización de procesos	0.84
Cultura de los países emisores	0.87
Cultura del propio país	0.85
Costes de energía	0.87

Tabla 2: Ítems relativos a la etapa de recopilación

<i>Ítems</i>	<i>CVC_t</i>
<i>Existe una práctica de gestión para ...</i>	0.97
Identificar a los competidores	0.84
Monitorizar la estrategia de los competidores	0.84
Monitorizar el precio de los competidores	0.96
Monitorizar los nuevos servicios de los competidores	0.84
Monitorizar la puntuación online de los competidores	0.88
Segmentar el mercado	0.93
Determinar las características de cada segmento	0.87
Monitorizar las sugerencias de los clientes	0.93
Monitorizar la información que se obtiene sobre clientes	0.99
Monitorizar la información que se obtiene sobre competidores	0.84
Monitorizar la legislación medioambiental	0.84
Monitorizar los niveles de delincuencia y seguridad pública	0.81
Monitorizar la cualificación de la mano de obra	0.84
Monitorizar las TICs que pueden ser útiles para la gestión	0.87
Monitorizar el ciclo de vida de los productos	0.86
Monitorizar los costes de energía	0.90
Cooperar con las alianzas estratégicas para desarrollar nuevos productos	0.84

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente tesis doctoral indican que ningún hotel analizado cuenta con la certificación ISO 166006 de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). Además, que dicha certificación se contempla como una característica organizacional que efectivamente incide sobre el esfuerzo en IC y por tanto, sobre el uso de la misma (Casado, Fernández, Aldeanueva y Ruiz, 2019). Esta discrepancia puede deberse a que la muestra utilizada en el segundo estudio es mucho más amplia, no sólo en número de hoteles, sino también en extensión, ya que abarca todo el territorio español mientras que la primera está focalizada en la región de la Costa del Sol (Málaga, España).

Los resultados obtenidos también indican que para la realización de las funciones de IC no existe un departamento específico en los hoteles españoles, sino que las labores de recogida y análisis de información del entorno son realizadas por el departamento comercial y por el asistente de dirección (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). Esta conclusión concuerda con los resultados obtenidos por Köseoglu et al. (2015) en su investigación realizada en hoteles de Dakota del Norte (Estados Unidos), o con los de Köseoglu et al. (2018) para Hong-Kong, pues ambos estudios detectaron que las actividades de IC se llevaban a cabo dentro de los propios hoteles sin existir un departamento específico para ello. Igualmente, otros estudios destacan la función del departamento comercial (Bisson y Tang Tong, 2018; Oubrich et al., 2018) y de la alta dirección de la empresa (Adidam et al., 2012) dentro de los procesos de IC.

En cuanto a la información que se recopila del entorno, nuestra investigación destaca la relativa a competidores y clientes, aunque también es cierto que se da cierta importancia otra información relativa al micro y macroentorno (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). En otras investigaciones previas en el sector hotelero, la información sobre competidores se sitúan en el epicentro de la IC, si bien también destaca otro

tipo de información (Köseoglu et al., 2015; Köseoglu et al., 2018, Cruz y Gadotti, 2011). Sin embargo, no ocurre lo mismo en todos los sectores de actividad. Así por ejemplo, en la banca comercial, la información de IC más importante es la relativa al mercado y a la cuota de mercado, seguida de la relativa a competidores, clientes y comportamiento de los clientes (Wright et al., 2009).

Sobre las herramientas propuestas en la literatura como propias de la IC, nuestros resultados muestran que los hoteles sólo utilizan un mínima parte de ellas. Otros estudios sobre este mismo sector también concluyen que las técnicas de análisis de información son bastante limitadas (Köseoglu et al., 2015; Köseoglu et al., 2018). Sin embargo, en el sector de la banca comercial, destacan otras técnicas como análisis de la industria, análisis financiero y análisis del competidor (Swedass y Du Toit, 2015; Wright et al., 2009). Oubrich et al., (2018) señalan que las empresas que tienen funciones de IC más desarrolladas tienden a utilizar técnicas más avanzadas, como análisis de comprobación cruzado, análisis de la competencia, análisis financiero y análisis de la cadena de valor.

De otra parte, también se pudo constatar que el monitoreo de la información es diario en lo relativo a clientes y competidores (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). En concreto, que los hoteles monitorizan de forma diaria el grado de satisfacción de sus clientes así como el precio de sus competidores. Resultados similares arroja el estudio de Cruz y Gadotti (2011), en el que la monitorización de precios de competidores obtuvo una alta frecuencia. Este mismo estudio concluye que la monitorización de necesidades de clientes es de frecuencia media. Por otra parte, en el estudio desarrollado por Bisson y Tang Tong (2018) en el sector agrícola, la monitorización de información sobre clientes y competidores es semanal. Esto tiene sentido ya que en un hotel los precios pueden cambiar diariamente, incluso varias veces al día, cosa que en una empresa agrícola

(en este caso exportadores de uva) no es lo más habitual. Además, un hotel puede recopilar información relativa a clientes diariamente, mientras que en una empresa agrícola esto no es tan común. Sin embargo, existe otra información del entorno necesaria para la toma de decisiones (como la relativa al macroentorno) cuya frecuencia de monitorización es menor, al igual que ocurre en otros estudios en hoteles (Cruz y Gadotti, 2011).

Con carácter general, hemos podido comprobar que las prácticas de IC están en una etapa incipiente en el sector hotelero español (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016). Estos resultados coinciden con los obtenidos por otros estudios llevados a cabo en distintos países (Köseoglu et al., 2015; Köseoglu et al., 2018; Bisson y Tang Tong, 2018; Oubrich et al., 2018; Sewdass y Du Toit, 2015; Adidam et al., 2012; Nasri, 2011).

En el análisis de los antecedentes del uso de la IC, Casado et al. (2019) muestran que los factores ambientales inciden sobre el uso de IC, en concreto que el número de competidores afecta al uso de la IC a través del esfuerzo en IC. Estos resultados son similares a los obtenidos por Oubrich et al. (2018), al indicar que cuanto más intensa es la competencia, más proclives son las empresas a adoptar prácticas de IC. En lo relativo a los factores organizacionales, sólo obtuvo significación el impacto del certificado ISO (UNE 166006 de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva) sobre el esfuerzo en IC, y éste sobre el uso de la IC, siendo la primera vez en la literatura que esta relación ha sido probada empíricamente. Por otro lado, el tamaño, la pertenencia a cadena y el número de estrellas no fueron significativos. En cuanto a la independencia del tamaño empresarial con respecto al uso de IC no parece haber unanimidad, pues algunos estudios apuntan a que efectivamente la aplicación de prácticas de IC no está relacionada con el tamaño organizacional (Priporas et al., 2005; Bisson y Tang Tong, 2018). No obstante, otros sostienen que existe un efecto tamaño sobre el uso de las prácticas de IC y que las empresas más grandes son las

que más utilizan dichas prácticas (Franco et al., 2011). En relación con la pertenencia a cadena, el estudio de Fernández y Becerra (2013) demuestra que incide sobre la eficiencia hotelera y que debería ser tomada en cuenta en los modelos estratégicos. Sin embargo, no parece haber significación entre la pertenencia a cadena y el uso de la IC en nuestros resultados.

Finalmente, y en referencia a la escala de evaluación de las prácticas de IC específica para hoteles propuesta en esta tesis doctoral, hemos comprobado que sus ítems están en línea con lo propuesto por otros autores de dirección estratégica (Bueno, Morcillo, y Salmador, 2005; Canals, 1991; Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013; David, 2013; Jiménez y Aldeanueva, 2018; Johnson, Scholes, Whittington, 2006; Peteraf, 1993; Porter, 2010).

CONCLUSIONES / CONCLUSIONS

La investigación realizada en la presente tesis doctoral ha tenido como objetivo incrementar el conocimiento sobre las prácticas de IC en el sector hotelero. Este objetivo ha sido cubierto con tres trabajos de investigación publicados en revistas científicas del área de turismo y gestión empresarial (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016; Casado et al., 2017; Casado et al., 2019). Los resultados obtenidos de la investigación realizada han posibilitado la consecución de las conclusiones que aparecen a continuación.

En primer lugar, que las prácticas de IC en hoteles se encuentran aún en estado incipiente. Los hoteles no suelen contar con certificado ISO 166006 de Vigilancia Tecnológica e IC y tampoco suelen disponer de un departamento específico dedicado a la función de IC.

En segundo lugar, que la información que los hoteles recogen del exterior está relacionada con clientes y competidores. Respecto a clientes, dan gran importancia a las encuestas de satisfacción. Sobre competidores, se centran en el precio y en la tasa de ocupación. De esta forma, los hoteles parecen no dar importancia a otro tipo de información del entorno, tal como la información de proveedores, de intermediarios de marketing, de tipos de cambio o de factores socio-demográficos y políticos.

En tercer lugar, que las herramientas propias de IC utilizadas en el sector de hostelería están relacionadas con benchmarking, Microsoft Exchange, Outlook y análisis DAFO. Al igual que ocurren con la información que se recoge del entorno, los hoteles sólo utilizan una mínima parte de las herramientas de IC propuestas por la literatura.

En cuarto lugar, también se ha podido constatar que tanto factores organizacionales como ambientales inciden en el esfuerzo de IC y éste a su vez, en el uso de IC. Concretamente, que dentro de los factores ambientales es el número de competidores el que tiene una incidencia sobre el esfuerzo en IC, mientras que dentro de los factores organizacionales es la certificación

ISO 166006 de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva la que incide sobre dicho esfuerzo. Es importante destacar que dentro de los factores organizacionales, el tamaño no resultó significativo, así como la pertenencia a cadena o el número de estrellas. Esto implica que el hecho de que un hotel sea grande o pequeño, cuente o no con el respaldo de una cadena, o esté enfocado a un público de mayor o menor poder adquisitivo, no condiciona el esfuerzo que realiza en IC, ni por tanto, su uso. Por consiguiente, cuanto mayor es el número de competidores, mayor parece ser el esfuerzo en IC y su uso. Además, poseer el certificado ISO 166006 también va a incidir positivamente en el uso de IC pasando por el esfuerzo para obtenerla. Para los gerentes de hotel, el entender cuáles son los antecedentes del uso de IC les ayuda a potenciar el esfuerzo en IC. Dicho esfuerzo va a tener un impacto positivo sobre el uso en IC, y este último incidirá sobre la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas.

En quinto lugar, esta tesis doctoral propone una escala de evaluación de las prácticas de IC específica para hoteles, basándose en las dos primeras etapas del ciclo de IC propuesto por la SCIP (2014). Una vez revisada la literatura, se validaron los ítems obtenidos para cada etapa a través del método de validación del contenido, obteniendo 21 ítems en la etapa de planificación y 17 en la de recopilación. La originalidad de esta aportación radica en que es la primera escala de evaluación de IC para hoteles que se presenta en la literatura. A pesar de que existe esta norma ISO sobre Vigilancia Tecnológica e IC, ésta es de carácter general para todos los sectores. De ahí que se plantee en este trabajo una escala para medir el nivel de IC en los hoteles, y que a su vez puede servir de guía para el empleo de estas prácticas. Esta escala muestra específicamente qué información es útil para los proceso de IC en hoteles y dónde encontrarla.

En un sector tan cambiante y donde la competencia tanto directa como indirecta es cada vez mayor, los gerentes de hoteles tienen que ser capaces no sólo de adaptarse a los cambios, sino de preverlos para poder así diseñar

estrategias que les permitan tomar la mejor decisión posible ante los citados cambios. Puesto que el diseño de estrategias y su puesta en práctica lleva un tiempo, es importante adelantarse a los posibles cambios, de forma que cuando éstos ocurran, la empresa responda lo más rápido posible y no corra el riesgo de verse expulsada del mercado. Las prácticas de IC van a permitir obtener la inteligencia necesaria para diseñar las mejores estrategias posibles, cuya implementación no sólo garantizará la supervivencia del negocio, sino que permitirá adaptarse al entorno mejor que la competencia y así lograr ventajas competitivas sostenibles.

The research conducted in this doctoral thesis aims to increase and develop the knowledge about CI practices in the hotel industry. This purpose has been covered by three researches, which have been published in scientific journals in the tourism and business management area (Casado-Salguero y Jiménez-Quintero, 2016; Casado et al., 2017; Casado et al., 2019). The results obtained provide the following conclusions.

First, CI practices in hotels are still in an early stage. Very few Spanish hotels have an ISO Certificate of Technological Surveillance and CI, and they don't usually have a specific department for CI either.

Second, the information that hotels gather from the environment is related to guests and competitors. Regarding guests, hotel managers give a lot of attention to satisfaction surveys. Regarding competitors, they focus on price and occupancy rate. In this way, hotels don't seem to give importance to other kind of environmental information, such as information related to providers, marketing intermediaries, exchange rates or political and socio-demographic factors.

Third, CI tools that are used in the hotel industry are related to benchmarking, Microsoft Exchange, Outlook and SWOT analysis. As with the information gathered from the environment, hotels only use a small part of CI tools proposed in the literature.

Fourth, this paper proves that both organisational and environmental factors impact CI effort and this effort impacts CI use. Specifically, within environmental factors, number of competitors is the factor that impacts CI effort. Within organisational factors the ISO Certificate 166006 of Technological Surveillance and Competitive Intelligence the impacts CI effort. It is important to highlight that within organisational factors, organisational size was not a significant factor. The same can be said about belonging to chain or the properties star rating. This means that CI effort and

consequently CI use, are not constrained by the hotels size, wether or not they belong to a chain or the businesses target segment. Therefore, the higher the number of competitors there are the more emphasis is put on CI effort and CI use. Furthermore, having ISO certificate 16606 impacts positively on CI use through CI effort. Understanding the factors that impact CI use will allow hotel managers to leverage CI effort. This effort will have a positive impact on CI use and the latter will impact on achieving and sustaining competitive advantage.

Finally, this doctoral thesis proposes an assessment scale on CI specifically for hotels, based on the first two stages of the CI cycle proposed by SCIP (2014). Once the literature was reviewed, items obtained for each stage were validated through the content validation method, obtaining 21 items in the planning stage and 17 in the gathering stage. The value of this contribution lays in the fact that this is the first assessment scale in the literature related to CI specifically for hotels. This is despite the ISO standard about Technological Surveillance and CI as it is related to all sectors. This assessment scale on CI in Spanish hotels can therefore act as a guide for those willing to implement these practices. This scale shows specifically which information is useful for CI and where to find it.

In a fast-changing environment where both the direct and indirect competition is increasing, hotel managers should be able not only to adapt to changes, but also to foresee them in order to design appropriate strategies. As strategy design and implementation takes time, it is crucial to anticipate possible changes, so when they occur, the company will be able to respond as fast as possible to negate the risk to be left out of the market. Through CI practices hotels could obtain intelligence to design the best possible strategy to guarantee the business survival and achieve sustainable competitive advantages.

BIBLIOGRAFÍA

Adidam, T. P., Banerjee, M. & Shukla, P. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 242-254.

Arrigo, E. (2016). Deriving competitive intelligence from social media. *International Journal of Online Marketing*, 6(2), 49-61.

Aspinall, Y. (2011). Competitive intelligence in the biopharmaceutical industry: the key elements. *Business Information Review*, 28(2), 101-104.

Badr, A., Wright, S. & Pickton, D. W. (2004). *Competitive intelligence and the formulation of marketing strategy*. Leicester: De Montfort University.

Badr, A., Madden, E. & Wright, S. (2006). The contribution of CI to the strategic decision-making process: empirical study of the European pharmaceutical industry. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 15-35.

Barnea, A. (2016). Study on competitive intelligence in Israel: 2016 update. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2), 5-16.

Belkine, M. (2004). Competitive intelligence in Israel. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 38-52.

Bisson, C. (2014). Exploring competitive intelligence practices of French local public agricultural organisations. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 4(2), 5-29.

Bisson, C. & Tang Tong, M. M. (2018). Investigating the competitive intelligence practices of Peruvian fresh grapes exporters. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 8, 43-61.

Brummer, H. L., Badenhorst, J. A. & Neuland, E. W. (2006). Competitive analysis and strategic decision-making in global mining firms. *Journal of Global Business & Technology*, 2(2), 26-38.

Bueno, E., Morcillo, P. & Salmador, M. P. (2005). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Calof, J., Arcos, R. & Sewdass, N. (2017). Competitive intelligence practices of European firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 658-671.

Campos, H. M., Rubio, A. M. & Quintero, M. R. (2014). A competitive intelligence model where strategic planning is not usual: surety sector in Mexico. *International Business Research*, 7(1), 1-13.

Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*. Barcelona: Ariel.

Casado-Salguero, G. & Jiménez-Quintero, J. A. (2016). Competitive intelligence in the tourism sector, with special focus on Southern Europe. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 136-144.

Casado, G., Resende, P. J. & Aldeanueva, I. (2017). Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(2), 38-47.

Casado, G., Fernández, M. A., Aldeanueva, I. & Ruíz, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.

Cloutier, A. (2013). Competitive intelligence process integrative model based on a scoping review of the literature. *International Journal of Strategic Management*, 13(1), 57-72.

Cruz, D. F. & Gadotti, S. J. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(2), 478-498.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones* (14ª edición). México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª edición). México: Pearson Educación.

Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management*, 23, 111-120.

Du Toit, A. S. A. (2013). Comparative study of competitive intelligence practices between two retail banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2, 30-39.

Du Toit, A. (2015). Competitive intelligence research: an investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14–21.

Fatti, A. & Du Toit, A. S. A. (2013). Competitive intelligence in the South African pharmaceutical industry. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1, 5-14.

Fernández, M. A. & Becerra, R. (2015). An analysis of Spanish hotel efficiency. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), 248–257.

Fleisher, C. S. (2004). Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends. *Information Management Journal*, 38(2), 56-62.

Franco, M., Magrinho, A. & Ramos, J. (2011). Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms. *Business Process Management Journal*, 17, 332-356.

García, M. & Ortoll, E. (2012). *La inteligencia competitiva: evolución histórica y fundamentos teóricos*. Gijón: Ediciones Trea.

Gatsoris, L. (2012). Competitive intelligence in Greek furniture retailing: a qualitative approach. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 224-242.

Gibbons, P. & Prescott, J. (1996). Parallel competitive intelligence processes in organizations. *International Journal of Technology Management*, 11(1-2), 162-178.

Guimaraes, T. (2000). The impact of competitive intelligence and IS support in changing small business organization. *Logistics Information Management*, 13(3), 117-125.

Hernández Nieto, R. A. (2002). *Contributions to statistical analysis*. Mérida: Universidad de Los Andes.

Heppes, D. & du Toit, A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function. Case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings*, 61(1), 48-66.

Hill, C. & Jones, G. (2009). *Strategic management: theory: an integrated approach*. New York: Cengage Learning.

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2000). *Case notes for strategic management: competitiveness and globalization. Annotated Textbook*. New York: Cengage Learning.

Hughes, S. & Beasley, F. (2007). An examination of the existence and usage of competitive intelligence in professional sports. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(1), 93-111.

Jenster, P. & Sjøilen, K. S. (2013). The relationship between strategic planning and company performance. A Chinese perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1), 15-30.

Jiménez, J. A. (2015). *Dirección estratégica* (2ª edición). Madrid: Pirámide.

Jiménez, J. A. & Aldeanueva, I. (2018). *Dirección estratégica internacional* (2ª edición). Madrid: Pirámide.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª edición). Madrid: Pearson Educación.

Juhari, A. & Stephens, D. (2006). Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 61-82.

Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence. How to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone.

Köseoglu, M. A., Ross, G. & Okumus, F. (2015). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172.

Köseoglu, M. A., Chan, E. S. W., Okumus F. & Altin, M. (2018). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. *International Journal of Hospitality Management*, in press.

Liu, C. & Oppenheim, C. (2006). Competitive intelligence and the development strategy of higher education in Tianjin, China. *Information Development*, 22(1), 58-63.

Maritz, R. & du Toit, A. (2018). The practice turn within strategy: competitive intelligence as integrating practice. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-14.

McGonagle, J. J. & Vella, Q. M. (2002). A case for competitive intelligence. *Information Management Journal*, 36(4), 35-40.

Miree, C. E., York, K. M. & Lombardo, S. V. (2007). Using competitive intelligence processes to create value in the healthcare industry. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(1), 127-146.

Myburgh, S. (2004). Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. *The Information Management Journal*, 38, 46-55.

Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24, 53-67.

Oubrich, M., Hakmaoui, A., Bierwolf, R. & Haddani, M. (2018). Development of a competitive intelligence maturity model: insights from Moroccan companies. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 8, 25-36.

Pasquali, L. (2010). Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed Editora.

Pellissier, R. & Kruger, J. P. (2011). Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *South African Journal of Inform on Management* 13(1), 1–13.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. *Proposal Management*, 37-52.

Priporas, C. V., Gatsoris, L. & Zacharis, V. (2005). Competitive intelligence activity. Evidence from Greece. *Marketing Intelligence Planning*, 23(7), 659-669.

Qiu, T. (2008). Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 814-835.

Rouach, D. & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19, 552-559.

Strategy & Competitive Intelligence Professionals, (2014).
(<https://www.scip.org>).

Sewdass, N. (2012). Proposing a competitive intelligence (CI) framework for public service departments to enhance service delivery. *South African Journal of Information Management*, 14(1), 1-13.

Sewdass, N., & Du Toit, A. (2015). Competitive intelligence in emerging economies: a comparative study between Brazil and South Africa. *TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 11, 113-132.

Smith, J. & Kossou, L. (2008). The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4, 63-85.

Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its subtypes on achieving market performance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-16.

Tanev, S. & Bailetti, T. (2008). Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803.

Trevino, L. H. & Weaver, G. R. (1997). Ethical issues in competitive intelligence practice: consensus, conflicts, and challenges. *Competitive Intelligence Review*, 8(1), 61-72.

Tsitoura, N. & Stephens, D. (2012). Development and evaluation of a framework to explain causes of competitive intelligence failures. *Information Research*, 17(2), paper 521.

Wright, S., Pickton, D. W. & Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 349-360.

Wright, S., Badr, A., Weiss, A. & Pickton, D. (2004). Competitive intelligence through UK eyes. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 68-87.

Wright, S. & Calof, J. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 453-465.

Wright, S., Eid, E. R. & Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 941-964.

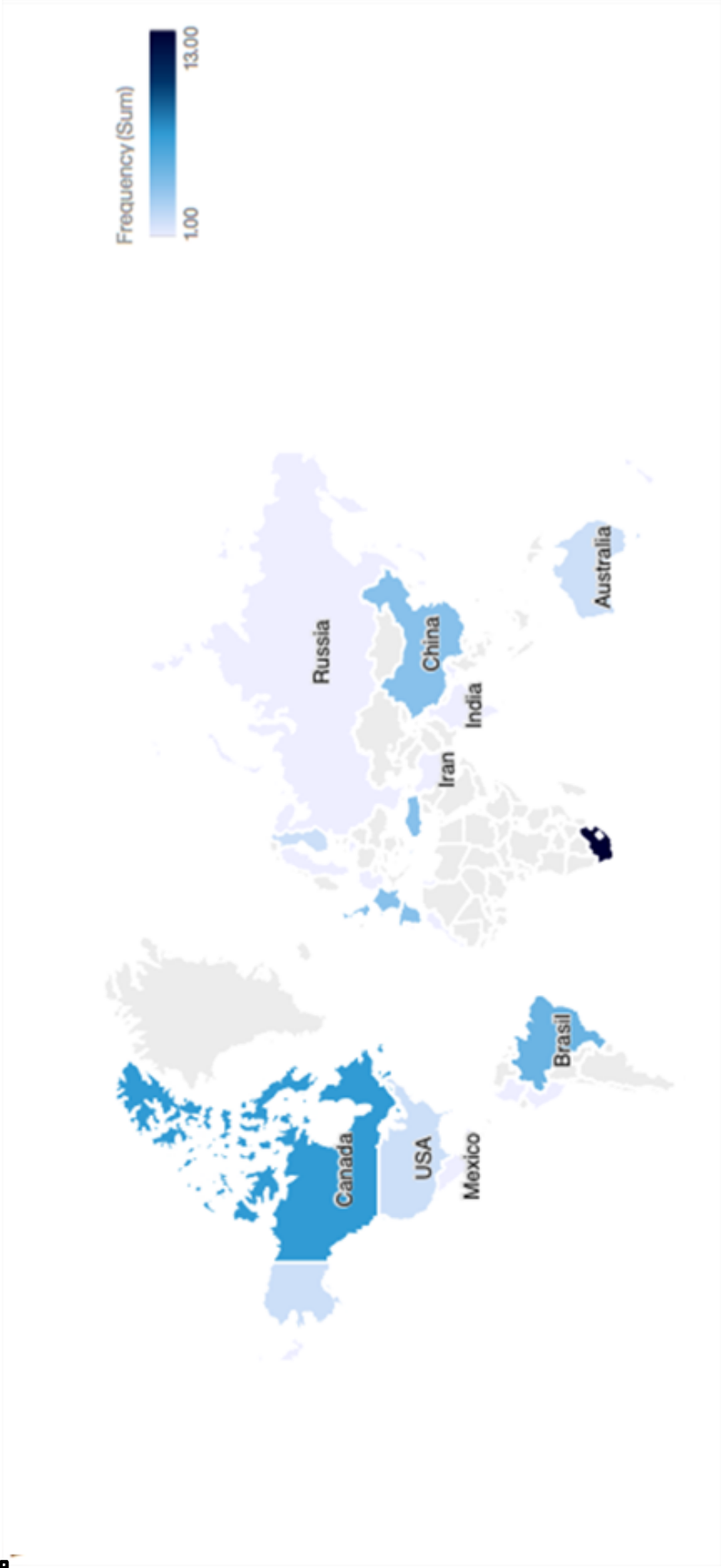
Wright, S., Bisson, C. & Duffy, A. P. (2012). Applying a behavioural and operational diagnostic typology of competitive intelligence practice: empirical evidence from the SME sector in Turkey. *Journal of Strategic Marketing*, 20, 19-33.

Yap, C. S., Rashid, M. Z. A. & Sapuan, D. A. (2014). Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 43, 462-481.

Yin, C. Y. (2018). Measuring organizational impacts by integrating competitive intelligence into executive information system. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 29(3), 533-547.

ANEXOS

IC por países



CONTINENTE	PAÍS	AUTORES
Norteamérica	Canadá	Wright y Calof (2006)
		Brouard (2004)
		Calof y Brouard (2004)
		Tanev y Bailetti (2008)
		Tarraf y Molz (2006)
		Dishman y Calof (2008)
		Calof y Skinner (1999)
	Estados Unidos	Köseoglu et al. (2015)
		Groom y David (2001)
Centroamérica	Méjico	Rodríguez Salvador y Salinas Casanova (2012)
Sudamérica	Brasil	Cruz y Gadotti (2011)
		Du Toit (2013)
		Decaup y Domingues (2009)
		Rodrigues y Thome e Castro (2017)
		Sewdass y du Toit (2015)
	Perú	Bisson y Tang Tong (2018)
Sin especificar	Price (2000)	

CONTINENTE	PAÍS	AUTORES
África	Marruecos	Oubrich et al. (2018)
	Sudáfrica	Fatti y Du Toit (2013)
		Heppes y du Toit (2009)
		Saayman et al. (2008)
		Du Toit (2013)
		Swedass y du Toit (2015)
		De Pelsmacker et al. (2005)
		Viviers et al. (2005)
		Viviers, Saayman, Calof y Muller (2002)
		Viviers y Muller (2004)
		Pellissier y Kruger (2011)
		Swedass y du Toit (2014)
		Du Toit (2003)
		Muller (1999)
	Túnez	Nasri (2011)

CONTINENTE	PAÍS	AUTORES
Europa	Alemania	Michaeli (2004)
	Bélgica	De Pelsmacker et al. (2005)
		Saayman et al. (2008)
	España	Casado-Salguero y Jiménez-Quintero (2016)
		Casado, Resende y Aldeanueva (2017)
		Casado, Fernández, Aldeanueva y Ruíz (2019)
		Millán y Comai (2004)
	Sin especificar	Wright y Calof (2006)
		Badr, Wright y Pickton (2004)
		Badr, Madden y Wright (2006)
	Finlandia	Hirvensalo (2004)
		Pirttimaki (2007)
	Francia	Bisson (2014)
		Smith y Kossou (2008)
		Salles (2006)
		Smith et al. (2010)
	Grecia	Priporas et al. (2005)
		Gatsoris (2012)
	Lituania	Stankeviciute et al. (2004)
	Portugal	Franco et al. (2011)
Reino Unido	Wright y Calof (2006)	
	Wright, Badr, Weiss y Pickton (2004)	
	Wright, Pickton y Callow (2002)	
	Wright et al. (2009)	
Rusia	Flint (2002)	
Suecia	Hedin (2004)	
Suiza	Begin, Deschamps y Madinier (2007)	

CONTINENTE	PAÍS	AUTORES
Asia	China	Liu y Oppenheim (2006)
		Bao et al. (1998)
		Tao y Prescott (2000)
		Zhan y Chen (2009)
	Hong Kong	Köseoglu et al. (2018)
	India	Adidam et al (2012)
	Irán	Tahmasebifard (2018)
	Israel	Barnea (2016)
		Belkine (2004)
	Japón	Sugasawa (2004)
	Corea	Kim y Kim (2004)
	Oriente medio	Feiler (1999)
	Singapur	Wee y Leow (1994)
	Turquía	Wright et al. (2012)
Köseoglu et al. (2017)		
Köseoglu et al. (2011)		
Wright et al. (2013)		
Oceanía	Australia	Bensoussan y Densham (2004)
		Hall y Bensoussan (1997)
	Nueva Zelanda	Hawkins (2004)

PUBLICACIONES

Publicación:

“Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe”

Referencia:

Casado Salguero, G. & Jiménez Quintero, J.A. (2016). Competitive Intelligence in the Tourism Sector, with special focus on Southern Europe. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 136-144.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.18089/tms.2016.12114>

Abstract:

The current organisational environment is characterised by rapid change. This means that if businesses want to survive, they must stay abreast of these changes so as to take the most appropriate and risk-minimizing decisions.

This can only be done if the decision makers have access to Intelligent Information. To obtain this information, it is necessary to have structured processes of Competitive Intelligence in place. Large businesses have been doing this for years, and now more and more small and mediums business are doing it too.

In this paper, an analysis will be carried out of the implementation of these Competitive Intelligence processes in hotels in the Costa del Sol - a valued beach holiday destination on a European level. Despite strong competition from other such destinations, the Costa de Sol attracts millions of sun-seeking holiday-makers, as well as more and more visitors from other tourism sectors, such as sport and culture.

Publicación:

“Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector”

Referencia:

Casado Salguero, G., Resende Jr, P. C., & Fernández Aldeanueva, I. (2017). Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(1), 38-47.

DOI:

No disponible

Abstract:

Companies operate in uncertain environments, where decision-making is a complex task. Thus, one of the key elements to take into account in the aforementioned decision-making is the environment in which the business operates. This is where competitive intelligence (CI) makes sense, understood as the process of establishing the environmental information needs, information acquisition and its analysis, transforming it into intelligence and putting it at the service of decision-makers in the company. This paper focuses on the proposal of a CI model that can be applied in the tourism sector, specifically in hotels, due to the relevance of this sector in many economies worldwide. In order to build the model a deep review of the CI literature was made and subsequently the content validation method was applied, for the purpose of identifying the most important items in the two first stages of the CI cycle: planning and collection.

Publicación:

“Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry”

Referencia:

Casado Salguero, G., Fernández Gámez, M.A., Aldeanueva Fernández, I., & Ruíz Palomo, D. (2019). Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.

DOI:

<https://doi.org/10.3390/su11061597>

Abstract:

Competitive intelligence (CI) is a business tool within strategic management, and it is gaining significance as a process that enables companies to achieve sustainable competitive advantage. This study explores the current state of CI in the Spanish hotel industry. For this purpose, a path model has been developed which empirically investigates the relationship between CI use and its backgrounds. The results obtained suggest that environmental and organizational characteristics affect CI effort, and in turn, CI effort affects CI use. This study provides theoretical and practical implications to help managers develop sustainable competitive advantages through the potential that CI offers within the hotel industry.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

