

## COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR HOTELERO ANTE LOS NUEVOS RETOS DEL SECTOR

### **Autores:**

Manuel Luis Pazos Casado, Isabel Vázquez Bermúdez, Myriam González Limón y Francisco Zabala Aguayo

*Departamento de Teoría Económica y Economía Política (Universidad de Sevilla)*

[pazos@us.es](mailto:pazos@us.es), [ivazquez@us.es](mailto:ivazquez@us.es), [miryam@us.es](mailto:miryam@us.es), [fzabala@us.es](mailto:fzabala@us.es)

**RESUMEN:** Tomando la partida en las nuevas teorías de comportamiento estratégico empresarial aplicadas al sector hotelero, se proponen alternativas para afrontar los nuevos condicionantes del mercado. Dichas estrategias giran alrededor del concepto de compromiso con la calidad y de la adaptación preferente a las necesidades del cliente. Una de las principales consecuencias de estas propuestas es la persecución de un objetivo básico: la diferenciación del producto. Alrededor de estos principios básicos se construyen una serie de comportamientos estratégicos no excluyentes que incluyen acciones que conducen a un mejor aprovechamiento de los recursos organizativos y humanos, así como a una definitiva implantación de la nueva cultura tecnológica en todos los procesos, tanto operativos, comerciales como los que forman parte del propio servicio ofrecido al cliente.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, comportamiento estratégico, sector hotelero.

La ampliación de la oferta turística a nivel mundial, con nuevos mercados emergentes que proporcionan recursos similares a los ofrecidos por destinos tradicionales (como los ligados al turismo de “sol y playa” característico del desarrollo del turismo español desde los años sesenta), han obligado a nuestro sector hotelero a reaccionar con nuevas iniciativas ligadas tanto a la estrategia comercial como a la propia gestión organizativa, sin olvidar los proyectos de crecimiento ligados al propio desarrollo de la marca, especialmente importantes en este sector donde las cadenas hoteleras juegan un papel esencial dentro de la estructura de la industria hotelera.

Estas estrategias se basan en adaptar las oportunidades que se presentan en el mercado a las novedosas técnicas de gestión que persiguen optimizar los recursos humanos y tecnológicos de los que actualmente dispone el sector, gracias por un lado a la elevada oferta de formación específica que encontramos en el sistema educativo de nivel medio y superior en España, y por otro a las enormes posibilidades que ofrece la aplicación de las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico en general y hotelero en particular. Todo ello persigue, con criterios de máxima eficiencia económica, un objetivo marcado por la diferenciación del producto y el intento de satisfacer una diversidad creciente de gustos y necesidades de los clientes.

Como consecuencia, ha proliferado una nueva oferta turística, evolución de alguna existente o realmente producto nuevo, donde se han gestado fenómenos como el turismo rural, el turismo verde, el turismo deportivo, el turismo de aventura, el turismo cultural, etc.

Para afrontar estos nuevos retos a los que se enfrenta el sector, es evidente que han quedado obsoletas las herramientas de gestión utilizadas por las empresas artesanales que nacieron con el *boom* turístico y se desarrollaron después sin la adecuada planificación. En ese proceso de creación de empresas hoteleras surgido a consecuencia de la expansión turística de la segunda mitad del siglo XX no siempre se han aplicado criterios de organización óptimos. Por ello, no basta con adaptarse a la nueva situación manteniendo una visión convencional del turismo.

En España, según Buzelli (1994), “la evolución empresarial fue más lenta que en otros países económica y técnicamente más avanzados. Esta situación ha provocado

retrasos en determinados sectores del mercado, como los de los congresos y seminarios, por la falta de estructuras adecuadas”<sup>1</sup>

La adaptación hacia una concepción moderna del establecimiento turístico, con los requerimientos que ello comporta en cuanto a métodos de gestión y producción actuales y eficaces exige un análisis serio del sector con el objeto de proponer las estrategias y políticas más adecuadas para su desarrollo.

Cada vez son más los destinos turísticos que compiten por captar el mayor número de clientes, por lo que es necesario no bajar la guardia y profundizar en áreas como la diversificación de la oferta, las nuevas técnicas de gestión y de comercialización, la calidad de los servicios, las infraestructuras, los recursos humanos, satisfacción y fidelización del cliente, etc.

A continuación exponemos, partiendo de nuevos argumentos teóricos de la gestión hotelera, algunas de las líneas de mejora que se plantean en diversos escenarios de debate como claves del comportamiento estratégico que pueda garantizar un posicionamiento adecuado frente a los nuevos retos del sector turístico y hotelero en particular.

## **1.- Fundamentos teóricos de la gestión estratégica en el sector hotelero**

Utilizando los fundamentos teóricos expuestos en la obra de Uriel y Monfort (2001) sobre el Sector turístico en España<sup>2</sup>, basados en la Teoría de Recursos y Capacidades, así como en la Teoría de las Competencias Distintivas, la competitividad empresarial descansa sobre factores que se encuentran en el interior de las propias empresas, teniendo en cuenta, no obstante, que el ámbito de dichos recursos rebasa las fronteras de la empresa individual y se amplían a las relaciones de ésta con su entorno más cercano. Esto da lugar a una serie de relaciones interorganizativas tanto con el marco institucional como con las propias empresas de su entorno que, en el caso del sector hotelero, adquieren una relevancia especial por las propias características de

---

<sup>1</sup> Buzelli, Giovanni Emilio (1994): *Manual de la industria hotelera*, Ed. Ceac, Barcelona, p. 33.

<sup>2</sup> Uriel, E. y Monfort, V. (dirs.) (2001): *El Sector turístico en España*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.



dicha industria, tanto en lo referente a su particular proceso de producción, la heterogeneidad de su oferta como por los comportamientos inestables y estacionales de la demanda.

Tomando entonces la empresa como unidad de análisis y teniendo en cuenta, como hipótesis básicas, que los recursos que controlan las empresas son idiosincrásicos y que éstas son esencialmente heterogéneas, podemos decir que para estas teorías el elemento central de análisis y estudio es la dotación de recursos y capacidades. Los recursos se definen como el conjunto de factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa, mientras las capacidades son las facultades de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa.

Según la clasificación expuesta en la obra de Uriel<sup>3</sup>, siguiendo la propuesta de Wernerfelt(1984), esos recursos se agrupan en tangibles e intangibles. Por otro lado, se encuentra la propuesta de Grant(1991), según la cuál los recursos se dividen en: físicos, financieros, humanos tecnológicos, comerciales y organizativos.

Integrando ambas clasificaciones, se llega a la conclusión de que los recursos tangibles incluyen a los físicos (maquinaria, inmuebles, elementos de transporte, etc.) y a los financieros, que engloban a su vez a toda la estructura de financiación de la empresa.

Por otra parte, los recursos intangibles, que constituyen la ventaja competitiva de la empresa, engloban al resto de recursos, así como a sus capacidades. En este apartado se encuentran los recursos humanos, los recursos tecnológicos, los recursos comerciales (también denominados *reputación*) y los recursos organizativos.

---

<sup>3</sup> Uriel y Monfort (2001), pp. 260 y ss.

## 1.1 *Análisis de la dotación de recursos y capacidades del sector hotelero*

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, vamos a centrar nuestra atención en la definición de los denominados recursos intangibles, ya que dentro de un estrategia de desarrollo del sector hotelero local, la potenciación de los recursos físicos y financieros se encuentran con unos factores determinantes que dependen tanto de la evolución macroeconómica global como de las expectativas propias del sector, dadas las condiciones de la demanda coyuntural y el marco competitivo del sector en cada momento.

La literatura relacionada con la investigación en gestión empresarial otorga cada vez más importancia a los recursos intangibles como la base de la ventaja competitiva de la empresa. Dentro de estos activos intangibles, como formas de conocimiento, se identifican separadamente los denominados recursos, capacidades y competencias. Así, siguiendo a Ferri, Monfort y Uriel (2001) “el diferente grado de posesión por parte de una empresa de recursos, capacidades y competencias se convierte en el máximo exponente explicativo de los divergentes resultados obtenidos por una organización empresarial a lo largo del tiempo en su ámbito de actuación productiva”<sup>4</sup>.

### a) Recursos humanos

Comprende el conjunto de tareas de gestión de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñan su actividad en el seno de la organización. Esta gestión incluye todo lo relativo a la selección, formación, remuneración del personal, así como la creación de una cultura de cooperación y confianza entre los miembros de la empresa, que favorezca el óptimo desempeño de los recursos y las consecuentes mejoras en productividad y resultados económicos de la estructura empresarial.

Dentro del sector turístico, como actividad encuadrada en el sector terciario, el capital humano se configura como un elemento esencial en la producción del servicio. Los recursos humanos, dentro del sector hotelero, adquieren por lo tanto una relevancia

---

<sup>4</sup> Idem.

especial, ya que en la percepción de un producto esencialmente no inventariable influye principalmente el trato directo con el cliente.

Las variables utilizadas por Uriel y Monfort en su análisis de recursos y capacidades del sector hotelero en España, incluyen principalmente las siguientes:

- 1.- Productividad
- 2.- Conocimientos y habilidades, según la inversión en formación de la empresa
- 3.- Políticas de selección, promoción y remuneración
- 4.- Existencia de un proyecto de empresa, con expresión definida de su “misión”, convenientemente formulada y divulgada
- 5.- Estructura organizativa y de poder, dentro de la empresa

#### b) Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos indican las tecnologías poseídas y/o dominadas por los hoteles, las cuales deben actuar adecuadamente para incidir en los procesos de innovación y tecnificación. La posesión de recursos tecnológicos adaptados a las necesidades de los hoteles influirá decisivamente en los conocimientos y habilidades que tendrán dichas empresas al diseñar y producir sus outputs. Ello no implica la sustitución en determinadas tareas del trato personal que, como hemos indicado con anterioridad, debe resultar preferente en el trato directo con el cliente, aspecto esencial en el sector turístico. Este contacto directo con el cliente permite la implementación de continuas intervenciones encaminadas a la satisfacción del turista y a la interiorización de pautas de calidad.

Como indica Ferri (2005)<sup>5</sup>, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones pueden ser consideradas como una fuente de ventaja competitiva en sí mismas, debido a su repercusión sobre la reducción de costes de provisión de los servicios, a que permiten mejorar la calidad de las prestaciones de las empresas, a que inducen incrementos de productividad en los negocios y a que facilitan la introducción de la empresa en nuevos canales de distribución y comercialización. Así mismo, y

---

<sup>5</sup> Ferri, J., Monfort, V. y Uriel, E. (2005): *Nuevos enfoques en el estudio económico del turismo*, FUNCAS, Madrid, p. 233.

según Salas<sup>6</sup>, las TIC representan un cambio multidimensional que afecta a la organización interna de las empresas, modifica los parámetros de competitividad de las organizaciones y dinamizan el papel de los recursos humanos, que se convierten en un elemento crítico para el éxito de la implantación de estas tecnologías.

El éxito económico del turismo depende de la capacidad de las compañías de adaptar su oferta a los cambios del mercado en un corto periodo de tiempo. Para ello es necesario que los proveedores de servicios dispongan y distribuyan información actualizada de la situación de su capacidad, a todos los eslabones de la cadena de valor del turismo. Esta característica hace que el turismo sea una actividad económica ideal para la implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) así como en el desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en la estrategia de crear “océanos azules”. Se entiende por esta estrategia, los modelos de negocio que tratan de originar un nuevo espacio competitivo, haciendo irrelevante la competencia actual, atrayendo por tanto un nuevo perfil de demanda mediante una nueva propuesta de valor.

Dentro del sector turístico, destacan la implantación de los sistemas Informatizados de Reservas (CRS) y los Sistemas de Distribución Global (DGS) como las primeras aplicaciones de las TIC, sobre todo en líneas aéreas y en agencias de viaje. Posteriormente, las innovaciones tecnológicas asociadas a los servicios turísticos han girado en torno a la utilización de la red de Internet, que abrió la posibilidad de apostar por la diferenciación del producto, frente a la intensa competencia del sector, así como la apertura de un canal global para la comercialización de los productos ofrecidos, a modo de catálogo de servicios virtual o como modalidad para la venta *on-line*. Por último, destacar la importancia creciente en la aplicación de las TICs a la estructura interna de organización de las empresas, mediante la aplicación de herramientas de gestión integral de todas las áreas de las compañías.

Actualmente existen diversos proyectos de innovación tecnológica para el sector turístico y hotelero, destacamos las siguientes:

---

<sup>6</sup> Salas, V. (2002): “Tecnologías de la información e innovación en la empresa española”, *Economistas*, 91, pp. 368-372.



Instituto Tecnológico Hotelero. Asociación privada sin ánimo de lucro, creada por la CEHAT, cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad, eficiencia y la calidad de todo el sector hotelero español.

Tecnotur - Centro Tecnológico para el turismo, ocio y calidad de vida. Tiene el objetivo principal de contribuir tecnológicamente al desarrollo y mantenimiento de una industria turística líder, generando y gestionando la tecnología necesaria para contribuir a un sector turístico más dinámico, competitivo y sostenible.

PROFIT - Programa de Fomento de la Investigación Técnica, del extinto Ministerio de Ciencia y Tecnología, actualmente integrado en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Eureka Tourism - Proyecto estratégico para el desarrollo de nuevos conceptos de turismo basados en la innovación tecnológica. Su objetivo es convertirse en punto de encuentro para empresas que trabajen en el sector del turismo (cadenas hoteleras, agencias de viajes, empresas de ocio, etc.) y para compañías que desarrollen programas tecnológicos con aplicación en los servicios turísticos.

### c) Recursos comerciales

Estos recursos hacen referencia al nombre comercial, a las marcas que posee una determinada empresa, así como a la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años. Este recurso, también denominado reputación, es el resultado de combinar unos buenos resultados económicos con un comportamiento responsable hacia todos los públicos a los que se dirige la empresa<sup>7</sup>. Su valoración gira alrededor del fondo de comercio y, aunque no forma parte del balance, se activa en el momento en que la empresa vislumbra un potencial de transmisión.

---

<sup>7</sup> Véase Viñafañe, J. (2004): *La buena reputación*, Pirámide, Madrid.



#### d) Recursos organizativos

El concepto de recurso organizativo es identificable al de capacidad, al suponer para la empresa un factor que le permite movilizar y gestionar los demás recursos que posee la organización de manera adecuada. Como afirma Barney<sup>8</sup>, dentro de los recursos organizativos se incluyen la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formales e informales y las relaciones informales entre los distintos grupos de la empresa y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno. También se incluyen los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de organización

#### 1.2 Valoración de los intangibles por parte de las empresas turísticas

Una de las principales conclusiones del trabajo mencionado de Ferri, Monfort y Uriel (2005) es la elaboración de los elementos de la gestión empresarial que, delimitados dentro de los denominados recursos intangibles, han sido considerados más relevantes para el éxito empresarial por los propios directivos de las empresas turísticas (hotelería, transporte y otros sectores, como touroperadores o agencias de viaje)

Los activos intangibles considerados más importantes fueron los siguientes:

- Área Comercial: Imagen de calidad de servicio de la empresa, Reputación de la empresa (satisfacción, respeto y fidelidad de los clientes), Conocimiento de los mercados
- Área de Dirección: Preparación, conocimiento y experiencia de los directivos, Capacidad de liderazgo, Adaptabilidad y polivalencia de los directivos
- Área Financiera: Eficacia en la gestión de costes, Relaciones de confianza y lealtad con clientes, distribuidores y prescriptores; Habilidad en la gestión financiera y en las inversiones de capital.
- Área de Recursos Humanos: Preparación, conocimiento y experiencia de los empleados; Compromiso y lealtad de los empleados.

---

<sup>8</sup> Barney, J. (1991): “ Firms resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120

- Área de Organización: Una Misión y Visión compartidas por toda la organización; Clima de confianza y cooperación entre los miembros de la organización; Cultura interna de la organización
- Área de Innovación y Tecnología: Desarrollo de nuevos productos

Todos estos elementos se configuran, en opinión del propio sector, como la base de una cultura organizativa que debe poseer una empresa turística en la actualidad para alcanzar con las mayores garantías de éxito el máximo nivel de competitividad en un mercado, como el turístico, cada vez más amplio y complejo. Esta estrategia organizativa pone el acento en la dotación de intangibles, “con personalidad propia para cada empresa pero que ejemplifican la idiosincrasia competitiva que subyace a la excelencia empresarial”<sup>9</sup>.

## **2.- La estrategia hotelera frente a los retos del sector**

Uno de los mayores problemas que afronta el sector hotelero, como ha señalado recientemente Cuenllas Soler, es “la ausencia de fidelización de clientes y éste se debe principalmente al enfoque de ventas vs. el enfoque de marketing. El primero se suele confundir con el segundo.”<sup>10</sup>.

Hasta ahora, los departamentos de Marketing tradicionales buscaban atraer a sus clientes con programas de fidelización tradicionales: descuentos en ciertos servicios, promociones puntuales, etc... En épocas de mayor demanda, era la hora de subir los precios para compensar los periodos de crisis y de gran presión de los touroperadores. En el Departamento de Marketing, los ejecutivos de cuentas se dedican a la función exclusiva de vender. Solo son capaces de transmitir un mayor valor del producto que el que perciben sus clientes.

En la actualidad, no obstante, el poder ha pasado de la oferta a la demanda. Ahora son los clientes los que deciden y sus decisiones se basan en el precio precisamente por la falta de diferenciación del producto. Los productos son canalizados

<sup>9</sup> Ferri, Monfort y Uriel (2005), op. cit., p.295.

<sup>10</sup> Cuenllas Soler, A. (2006): “Hoteles. Una seria reflexión sobre la estrategia actual y futura”, *Gestión de Hoteles*, Octubre-Diciembre, pp.36-38.

hacia el cliente a través del extraordinario poder de penetración del comercio electrónico. Todo ello desemboca en una feroz competencia donde el precio, por un lado, y los planes de expansión de las grandes cadenas hoteleras (y también de pequeños y medianos empresarios del sector) son el objetivo más recurrente de los recursos estratégicos de las empresas de alojamiento turístico.

Según Cuenllas Soler, las estrategias con más perspectivas de éxito se basan en la generación de valor, no sólo tangible sino intangible.

La primera estrategia se basa en los recursos y capacidades organizativas como fuente de beneficios. Esta visión destaca el carácter único de cada empresa y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que otras empresas, sino más bien explotar las diferencias. Crear una cultura interna competitiva como generadora de valor, coherentemente defendida en primer lugar por los altos directivos, la cual permita situarse en el liderazgo de un mercado<sup>11</sup>. El cambio de cultura no es una tarea fácil, pero es imprescindible ya que no podemos enfrentarnos a los nuevos parámetros de la competencia sólo con estrategias de expansión y concentración, ya que las nuevas adquisiciones, explotadas con contratos de gestión o propiedad, no conseguirán otra cose que extender unos modelos de gestión ineficaces respecto al posicionamiento en valor de nuestro producto que desembocarán inevitablemente en la debilitación de nuestra marca.

## 2.1 *La transición hacia una nueva cultura estratégica de éxito*

Para afrontar las nuevas perspectivas del sector hotelero en España, las empresas del sector deben percibir, en primer lugar, las nuevas características de la demanda. Los cambios que experimenta la demanda se observan en una mayor exigencia de confort y estética ambiental, así como también de una mayor calidad y personalización de las prestaciones turísticas. Además se nota un progresivo desplazamiento de las

---

<sup>11</sup> La cadena hotelera Marriot ha sido elegida por la revista *Fortune*, por séptima vez consecutiva, como la cadena hotelera más admirada del mundo por su innovación, talento de sus empleados, y liderazgo, el uso más eficaz de sus activos corporativos, por su responsabilidad social, su calidad directiva, visión e inversión a largo plazo de sus productos y servicios, así como por su solvencia financiera. Esta estrategia es de momento difícil de superar, por que las estrategias que se aplican en la actualidad se concentran en el producto, la marca y las ventas en lugar de las necesidades y capacidades más cultura para lograr satisfacerlas.

motivaciones de los turistas a otras actividades turísticas nuevas o diferentes a las tradicionales. Todo esto está siendo favorecido por un fraccionamiento de las vacaciones y una segmentación creciente de la demanda, que requiere productos individualizados y demanda mayor información.

Para mantener las ventajas competitivas que mantienen al sector turístico y hotelero nacional entre los países que ocupan el liderazgo mundial como destinos turísticos es necesario gestionar adecuadamente los recursos y capacidades orientando la estrategia hacia nuevos modelos de gestión bajo lo que Sánchez Quirós<sup>12</sup> denomina respectivamente culturas, estructuras y estrategias organizativas. Determinadas combinaciones de culturas y estructuras organizativas necesitan estrategias adecuadas para obtener un rendimiento óptimo.

La oferta hotelera debe segmentar sus servicios para satisfacer peticiones individualizadas. La proliferación de hoteles que han adaptado su infraestructura para recoger el turismo de negocios, facilitándoles todas las comodidades es prueba de ello.

Los hoteles españoles deben realizar un esfuerzo para adecuar sus ofertas a un cliente cada vez más exigente y con un mayor abanico de posibilidades entre las que elegir, por lo que la adecuada elección de la estrategia y de la correcta manera de llevarla a cabo (cultura y estructura organizativas) depende su viabilidad futura.

## *2.2 Los factores claves para una estrategia de éxito en el sector hotelero*

Según Fridolín (1995), los factores de éxito identificados para el sector hotelero, analizados en un estudio<sup>13</sup> sobre los hoteles de Madrid (3, 4 y 5 estrellas), se clasifican según la variable que se establezca como objetivo empresarial. Para el objetivo de la rentabilidad, la ordenación de factores críticos, de mayor a menor puntuación, según la importancia otorgada por los directivos, fue la siguiente:

1. Amabilidad y habilidad del personal de contacto

---

<sup>12</sup> Sánchez Quirós, Isabel (2004): "Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector", *Papers de Turismo*, pp.7-27.

<sup>13</sup> Fridolín Mbarga, Xavier (1995): *Factores claves del sector industrial hotelero*, Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.



2. Control de calidad (mantenimiento y renovación de las instalaciones, recogida frecuente de opiniones de los clientes,etc.)
3. Imagen diferencial del hotel, clara, fuerte y atractiva
4. Coordinación de tareas y actividades
5. Control de los costes
6. Relaciones con los agentes de viajes
7. Localización adecuada (acceso rápido al centro administrativo-comercial, aeropuertos, terminales de ferrocarriles o estaciones de autobuses)
8. Marketing interactivo
9. Ajuste entre la oferta y la demanda (control del *overbooking* y lucha contra la baja ocupación por estacionalidad)
10. Participación del consumidor (educar al empleado “de contacto” e informar al hoesped)
11. Imagen atractiva del “resort”
12. Control de calidad del “resort” (infraestructura turística)

Si nos centramos en los objetivos de satisfacción de sus clientes y de competitividad de sus empresas, podemos identificar ciertos factores clave, que fueron analizados en varias mesas redondas organizadas por Arthur Andersen y el Instituto de Estudios Turísticos<sup>14</sup> donde se unificaron las opiniones de diversas asociaciones y empresas del sector turístico. Los principales factores que fueron identificados fueron los siguientes:

1. diversificación de productos y mercados,
2. remodelación de los recursos materiales ,
3. incremento de la oferta complementaria,
4. recursos humanos,
5. desestacionalización de la demanda,
6. política de precios,
7. crecimiento selectivo de la oferta,
8. información-intercomunicación,

---

<sup>14</sup> Arthur Andersen (1994): "La posición competitiva del sector turístico español", *Estudios turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, nº123, pp. 71-106.



9. competencia leal,
10. atención al cliente,
11. eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costes y control de costes,
12. mejora de servicios e instalaciones públicas,
13. proyección internacional del sector español.

Entre estos factores se trataron de priorizar los más relevantes, siendo la eficacia en la gestión empresarial el factor mejor puntuado por los participantes, obteniendo un 78% de los votos. De esta manera fue identificado como un elemento indispensable para la consecución del éxito del negocio y como una oportunidad a corto plazo respecto a los nuevos condicionantes del sector en la actualidad.

Para los empresarios y agentes presentes en el sector, por tanto, la "empresa ideal" sería aquella que “lograra una eficacia en su gestión empresarial, mediante una correcta estructura y control de los costes en relación a las ventas, con una adecuada política de precios vinculada a la oferta de altos niveles de calidad (buena relación calidad-precio). Asimismo, contaría con una mentalidad de negocio-servicio totalmente orientada al cliente, con una gran flexibilidad para atender sus necesidades actuales y potenciales. Por último, optimizaría las prestaciones de una avanzada tecnología en base a una perfecta armonización con los recursos humanos y a una homologación de los sistemas (de gestión, reservas, etc.)”<sup>15</sup>.

### **3.- Estrategias competitivas en el sector hotelero**

Más recientemente, Claver, Molina y Pereira (2005) han identificado lo que denominan “estrategias competitivas” en el sector hotelero, obtenidas mediante la aplicación de un análisis factorial de componentes principales sobre una serie de variables analizadas incluidas en el compromiso de recursos<sup>16</sup> relacionados con este sector. La población objeto de este estudio eran más de 300 hoteles españoles de 3, 4 y

---

<sup>15</sup> Arthur Andersen (1994), op. cit., p. 92.

<sup>16</sup> Véase Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988): “Research on strategic groups: progress and prognosis”, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 537-555 y Mehra, A. (1994): “Strategic groups: a resource approach”, *Journal of Socio Economics*, Vol. 23, nº 4, pp. 423-439.

5 estrellas. En resumen, se obtienen cinco factores que se identifican con sus correspondientes estrategias. Son las siguientes:

- a) Estrategia de Mejora, donde destacan las variables grado de implicación con la calidad, estrategia ambiental básica y avanzada, formación a cargo de la empresa e importancia e inversión en las TIC.
- b) Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera, donde se observan puntuaciones elevadas en N° de estrellas, precio por habitación doble, dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados por el hotel.
- c) Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera. En este factor obtienen elevadas cargas factoriales las variables relacionadas con las TIC y los SI (Sistemas de Información), así como el tipo de gestión o explotación del establecimiento hotelero. Concretamente son relevantes el n° de tecnologías y sistemas de información utilizados para la gestión del hotel, el uso interno y externo de las mismas y la importancia que se otorga a su gestión diaria y competitividad.
- d) Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera, en el que destacan las variables número de habitaciones, número de trabajadores por habitación y el grado de intermediación del mismo.
- e) Estrategia de Recursos Humanos, que se centra fundamentalmente en la formación externa de los RR.HH. que ha seleccionado el hotel. Las variables fundamentales son la formación objetiva de los empleados y su formación subjetiva, es decir, en relación con la recibida por las empresas de la competencia.

Estas estrategias no son excluyentes entre sí, es decir, que los distintos hoteles pueden emplear varias a la vez.

#### **4.- Grupos estratégicos y su relación con el desempeño**

El resultado del estudio de Claver, Molina y Pereira (2005) muestra una segmentación del sector empresarial hotelero según su comportamiento estratégico,



asociando este a variables que reflejan el desempeño y a la categoría y tamaño de los hoteles que participan de un tipo más o menos definido de estrategia competitiva.

De este modo, se identifican cuatro grupos de hoteles:

Grupo 1.- Hoteles que basan su estrategia competitiva en la mejora y la selección de sus recursos humanos. Representan casi un 35 % de los hoteles y en la mayoría son hoteles de tres estrellas independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. Las estrategias predominantes en este grupo son las de mejora y la de recursos humanos, obviamente. Su personal es el más formado pero tiene el nº más bajo de empleados por habitación. Les preocupa sobre todo la gestión de la calidad y la gestión medioambiental. Es el segundo grupo de hoteles con menor precio por habitación.

Grupo 2.- Hoteles que basan su competitividad en la estrategia de categoría y capacidad hotelera. Es el grupo más pequeño de todos (algo más del 11%). Se le presta un cierto interés a las variables relacionadas con la calidad y gestión medioambiental. Estos son básicamente hoteles de pequeña dimensión, de categoría superior (cuatro estrellas, sobre todo) y de precio elevado, con la mayor cantidad de servicios ofrecidos en la habitación y mayor número de trabajadores por habitación. También destaca que no recurren de manera intensiva a la intermediación.

Grupo 3.- Hoteles cuya estrategia competitiva se basa en la gestión interna y en la dimensión. Son casi la tercera parte del total y cuentan con la mayor dimensión en comparación al resto de grupos, siendo los segundos en categoría (nº de estrellas) y en nivel de precios. Son también los más intermediados. Se trata en definitiva de hoteles pertenecientes a cadenas, en su mayoría. Las estrategias más utilizadas son la estrategia tecnológica y de explotación hotelera y la de dimensión y distribución hotelera.

Grupo 4.- Hoteles reactivos, formado por la cuarta parte del total, los más baratos, casi todos de tres estrellas e independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. No alcanza la media ni número de habitaciones ni en número de trabajadores por habitación. En cuanto a las estrategias utilizadas, en ninguna obtiene



valores significativos, obteniendo valores mínimos en la estrategia de mejora, en la tecnológica y en la explotación.

Los niveles de satisfacción encuentran sus máximos en los grupos 1 y 2, basados lógicamente en la estrategia de mejora, muy ligada a la percepción de los grupos de interés.

Los mayores beneficios brutos los obtienen los hoteles del grupo 3, los más grandes, aunque si analizamos el beneficio bruto por habitación/día, los mejores son los del grupo 2, de mayor categoría y precio y de menor tamaño medio. Los del grupo 4 son, sin embargo, mayores que los del grupo 1, ya que aquellos se basan en altos niveles de ocupación aunque de baja calidad. Los bajos niveles de desarrollo estratégico de los llamados hoteles reactivos les permiten dedicar pocos recursos al mantenimiento de los compromisos exigidos.

A la vista de estos comportamientos estratégicos, y según el grupo al que pertenezca cada empresa hotelera, pueden analizarse las medidas para mejorar la posición dentro de un grupo o, incluso, cambiar gradualmente las pautas de la dirección estratégica hasta situarnos en grupos distintos, con el objetivo de aumentar los niveles de desempeño, satisfacción de los clientes o rentabilidad obtenida, en su caso.

## BIBLIOGRAFIA

Arthur Andersen: “La posición competitiva del sector turístico español”, *Estudios turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, D.G. de Política Turística, nº 123, pp. 71-106

Barney, J: “Firms resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120

Burgan, B. y Mules, T. (2001): “Reconciling cost-benefit and economic impact assessment for event tourism”, *Tourism Economics*, 7, pp. 321-330

Buzelli, Giovanni Emilio: *Manual de la industria hotelera*, Ed. Ceac, Barcelona, 1994

Consejería de Turismo, Comercio y Deporte y Exceltur: *Estudio del impacto económico del turismo en Andalucía (IMPACTUR)*, 2005

Consejo Español de Turismo: *Horizonte 2020 del turismo español* (Documento base), Secretaria General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio



Cuenllas Soler, A.: "Hoteles. Una seria reflexión sobre la estrategia actual y futura", *Gestión de Hoteles*, Octubre-Diciembre, 2006, pp.36-38

Duch Devesa, M<sup>a</sup> Jesús: *La financiación de las multinacionales hoteleras españolas*, Delta, Madrid, 2007

Ferri, J., Monfort, V. y Uriel, E.: *Nuevos enfoques en el estudio económico del turismo*, FUNCAS, Madrid, 2005

Fridolín Mbarga, Xavier: *Factores claves del sector industrial hotelero*, Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid, 1995

Mehra, A.: "Strategic groups: a resource approach", *Journal of Socio Economics*, Vol. 23, n<sup>o</sup> 4, pp. 423-439

Mestres Soler, J. R.: *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2<sup>a</sup> ed., Barcelona, 1999

Musa Alhasan, S.M. y Sanchis Palacio, J.R.: "La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera" *Estudios Turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, n<sup>o</sup> 117, 1993, pp. 49-60

Salas, V.: "Tecnologías de la información e innovación en la empresa española", *Economistas*, 91, pp. 368-372

Sánchez Quirós, Isabel: "Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector", *Papers de Turismo*, 2004, pp.7-27

Thomas, H. y Venkatraman, N.: "Research on strategic groups: progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 537-555

Uriel, E. y Monfort, V. (dirs.): *El Sector turístico en España*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante, 2001

Uriel, E., Ferri, J. y Moltó, M.L.: "La MCS-90 y la SAM-90: evaluación de las diferencias. *Revista Estadística Española*, 45, 2003, pp. 87-114

Viñafañe, J.: *La buena reputación*, Pirámide, Madrid, 2004

