



IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA EMPRESA HOTELERA

M^a Rosario González Rodríguez (rosaglez@us.es)

Rosario Carmen Martín Samper (rmartin@us.es)

M^a Soledad Campos Lucena (mscampos@us.es)

Universidad de Sevilla

1. Introducción.

La importancia del turismo para la economía española es por si solo un motivo suficiente para realizar cualquier estudio sobre el sector. Basta consultar cualquier indicador económico para vislumbrar dicha afirmación. El peso de sector Turismo en el PIB es similar al de la construcción o al industrial, alcanzando en 2006 el 11% del PIB nacional (tres veces el sector primario), aportando 26.000 millones de euros al déficit comercial de la Balanza de Pagos y dando empleo a más de 2,3 millones de personas, lo que equivale al 12% de la población activa del país. En Andalucía las cifras son aún más significativas alcanzando el 12,5% del PIB, el 13% del total del empleo y el 8% del total de la inversión en esta comunidad autónoma (INE, 2008).

Las empresas hoteleras, uno de los pilares de la industria turística, han asistido a una época de bonanza. No obstante, también se han visto afectada por la crisis económica actual, con un menor crecimiento que años anteriores y sobre todo un descenso de la rentabilidad (CHEAT y Pricewaterhouse Coopers, 2008)

El crecimiento del sector en las últimas décadas ha exigido un cambio profundo que comenzó a perfilarse en la década de los años ochenta y que se ha ido concretando hasta la actualidad. Dicho cambio ha tenido como finalidad la competitividad, sostenibilidad y calidad de las empresas turísticas. La gestión de costes y la generación de valor se han configurado como pilares básicos de este proceso de cambio de las empresas turísticas, las cuales deben poseer capacidad de adaptación a los cambios del mercado ofertando productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes con los niveles de calidad y de precio esperados por su nicho de mercado, especialmente relevante son estos pilares ante un entorno económico actual poco alentador al que han de responder estas empresas con las estrategias y sistemas adecuados

En el entorno actual, fundamentado en una economía globalizada y dinámica, en el que el cambio tecnológico es muy importante, la competencia interior y exterior muy fuerte y las capacidades de los sistemas de información están en expansión, el reto al que se enfrentan los gestores de las empresas turísticas es desarrollar capacidades, técnicas, procesos y sistemas de gestión más modernos y adecuados a los nuevos escenarios logrando ventajas competitivas sostenibles y en consecuencia mejores resultados.

Por ello, con la realización de este proyecto perseguimos identificar y analizar los factores de éxito o competitividad de la empresa hotelera. Para ello, recurrimos a la teoría de los recursos y capacidades que ha sido desarrollada y utilizada por muchos investigadores desde los años 60 hasta la actualidad (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Fernández, 1993; Camisón, 1996; Navas y Guerra, 1996; Monfort, 2000; Lastre et al, 2003; Espino y Padrón, 2005).

Esta teoría considera a la empresa como un conjunto idiosincrásico de recursos y capacidades con movilidad imperfecta. La heterogeneidad de cada empresa puede mantenerse a largo plazo ya que como afirma Barney (1991) estos recursos se caracterizan por ser heterogéneos, escasos, valiosos, duraderos, inimitables, inapropiables e insustituibles.

Son muchos los autores que han intentado identificar los factores de éxito o competitividad de las empresas. De acuerdo con Wernerfelt (1984) y Grant (1991, p.19) podríamos establecer una primera clasificación que agrupa a los factores en dos grupos externos e internos. Los factores externos son aquellos que la empresa no puede controlar y que provienen por un lado, del ámbito de actuación o entorno de la empresa como son las variables sociales, económicas, políticas y legales. Dentro de los factores externos se encuentra el conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas, que ha sido denominado “efecto industria”. Las empresas turísticas son especialmente sensibles a las variables externas, no obstante, son las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa lo que les permitirá defenderse de un entorno poco favorable o aprovechar las potencialidades que este presente.

Los factores internos lo integran aquellas variables propias de cada empresa y que por tanto son controlables por las mismas, son estos los factores, como acabamos de apuntar, que diferencian a unas empresas de otras. Dentro de éstos podemos diferenciar los recursos o factores tangibles de los intangibles. Como factores tangibles hay que señalar

los recursos físicos (instalaciones, inmuebles, maquinaria, etc.) y los recursos financieros, es decir la estructura financiera o área de financiación que permite a la empresa acometer las inversiones necesarias para sus propósitos. Dentro de los recursos intangibles se encuentran las capacidades desarrolladas por los miembros de la empresa y los recursos humanos, tecnológicos, reputacionales y organizativos.

Si bien en un principio las investigaciones se centraban en la importancia de los factores externos, los estudios llevados a cabo en las dos últimas décadas identifican a los factores internos como los responsables del éxito competitivo. En la empresa hotelera, debido a sus características propias que la diferencia del resto de las empresas, es especialmente relevante el desarrollo de habilidades y capacidades así como el resto de los recursos intangibles.

Dada la importancia de los recursos intangibles de cualquier empresa, y especialmente tal y como acabamos de apuntar en las empresas del sector turístico, es necesario utilizar un marco conceptual y metodológico que permita analizar en qué medida influyen tales recursos en el éxito competitivo. No obstante, nuestro objetivo no sólo se centra en los factores intangibles, sino también en la influencia que sobre la competitividad ejercen otros factores como la selección de una estrategia y los factores propios de la industria hotelera (efecto industria). De hecho, en la literatura reciente se ha reconocido que las teorías basadas en la “estrategia competitiva” y en “los recursos y capacidades” se complementan una a la otra en lo que respecta a la explicación del éxito competitivo de la empresa (Amit and Schoemaker 1993; Mahoney 1995). De acuerdo con Wernerfelt (1984), el marco conceptual de Porter y el enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades constituyen dos caras de la misma moneda.

Por ello, el **objetivo** que nos planteamos con este trabajo es estudiar cuales son los factores que intervienen en el éxito competitivo de la empresa hotelera, así como las interrelaciones entre ellos teniendo en cuenta la importante repercusión socioeconómica que dichas empresas tienen para nuestra comunidad autónoma y los escasos estudios existentes al respecto.

Para ello proponemos un modelo cuyo objetivo principal es identificar el impacto relativo del “factor industria” y los factores específicos de la empresa hotelera “recursos intangibles” sobre el éxito competitivo.

Lo que podría caracterizar el presente estudio es el intento de especificar en el modelo los factores que explican el éxito en el sector hotelero como mecanismos causales relevantes para la generación de ventaja competitiva.

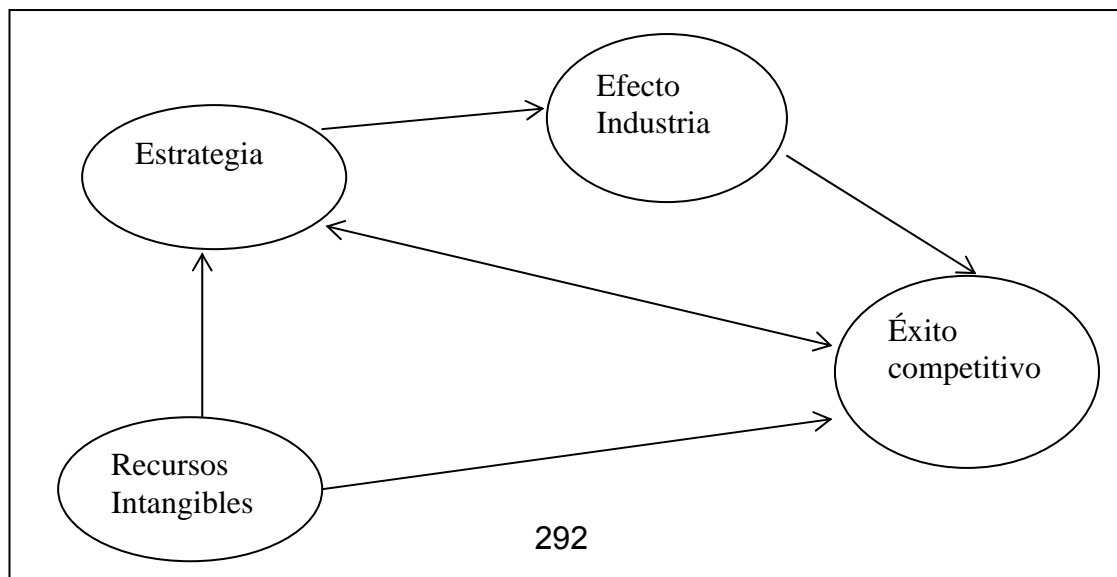
2. Metodología.

La presente investigación se apoya en un modelo econométrico que compatibiliza las teorías basadas en la “estrategia competitiva” y en “los recursos y capacidades”, y que puede ser justificado de acuerdo con los siguientes fundamentos: a) las dos teorías se complementan como explicativas del éxito competitivo, en el sentido de que se puede obtener una visión más equilibrada de la ventaja de los recursos competitivos (“internos” y “externos”); b) ambas perspectivas buscan explicar el mismo fenómeno de interés (la “ventaja competitiva sostenible”); y c) la unidad de análisis es la misma en los dos casos, la “empresa”.

Las variables que van intervenir en la especificación del modelo son, el “éxito competitivo” como variable explicada, y los “recursos intangibles”, “posición estratégica” y “efecto industria” como variables explicativas. También se incluye la variable tamaño del hotel (número de habitaciones) como variable de control al objeto de eliminar cualquier efecto que sobre la variable “éxito competitivo” pueda ejercer.

El objetivo principal que persigue el modelo que proponemos es identificar el impacto relativo del “factor industria” y los factores específicos de la empresa hotelera “recursos intangibles” sobre el éxito competitivo. Lo que podría caracterizar el presente estudio es el intento de especificar en el modelo los factores que explican el éxito en el sector hotelero como mecanismos causales relevantes para la generación de ventaja competitiva. El modelo que especificamos se muestra en la siguiente figura:

Tabla 1: Modelo de éxito competitivo en el sector hotelero



Este modelo multidireccional incorpora los siguientes efectos: i) “efecto estrategia” que constituye condición necesaria para el logro de éxito competitivo; ii) “efecto industria” y iii) efectos específicos de la empresa que proporcionarían condiciones suficientes para la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

De acuerdo con nuestro planteamiento se podrían formular las siguientes hipótesis: i): el éxito competitivo depende directa e indirectamente de la variable recursos intangibles; ii) el éxito competitivo depende directa e indirectamente de la variable “efecto industria”; iii) el éxito competitivo depende directa e indirectamente de la variable “estrategia”.

La naturaleza de la investigación requiere la elaboración de una encuesta estructurada dirigida al gerente del hotel. La encuesta utiliza medidas subjetivas que permiten definir las variables latentes consideradas en el modelo. Todos los constructos se miden mediante escalas tipo Likert. Dada las peculiaridades de la empresa hotelera, la mayoría de las escalas empleadas han sido adaptadas a partir de escalas ampliamente validadas en la extensa literatura sobre los factores relevantes del éxito competitivo. El cuestionario se ha estructurado en cinco partes, la primera está destinada a recopilar datos relacionados con la empresa y el perfil del director, las cuatro partes restantes recogen las preguntas que miden las variables “éxito competitivo”, “recursos intangibles”, “posición estratégica de la empresa” y el “efecto industria”.

En cuanto al ámbito de estudio podríamos destacar dos posibilidades que creemos puede resultar interesante para cualquier estudio en el área de turismo: i) empresas hoteleras españolas y ii) empresas hoteleras de la comunidad autónoma andaluza. Además sería necesaria la distinción de hoteles por categorías y por actividad: “hoteles urbanos” y “hoteles de sol y playa”, “hoteles rurales”... dada las peculiaridades que presentan los mismos en relación a las distintas variables incluidas en el modelo. Hemos creído conveniente incluir varios ámbitos de estudio con el fin de estudiar la viabilidad del proyecto en uno u otro marco de referencia.

Por último, pretendemos contribuir al conocimiento y mejora del sector difundiendo tanto la metodología utilizada en el análisis empírico como en los resultados obtenidos de gran interés para los profesionales del sector hotelero. Para ello sería necesario acudir a jornadas, congresos, encuentros, etc. específicos sobre la materia. Esto nos permitirá

ampliar y mejorar nuestro trabajo de cara a futuras extensiones de ámbito geográfico a nivel nacional e internacional así como a publicaciones parciales y/o total en revistas científicas o en publicaciones pertenecientes a instituciones interesadas en el estudio que pretendemos realizar.

3. Desarrollo del Proyecto

Las etapas que se sucederán a lo largo del proyecto son:

1. Revisión de la literatura.
2. Diseño, elaboración y prueba del cuestionario
3. Envío del cuestionario y gestión de respuestas.
4. Análisis de la información. Selección de datos y tratamiento estadístico
5. Divulgación de los resultados obtenidos.

La secuenciación y duración prevista de las distintas etapas se muestra en la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
REVISIÓN GENERAL DE LA BIBLIOGRAFÍA				
RECOPIACIÓN, SELECCIÓN, ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN SINTÉTICA DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS TRABAJOS RELACIONADOS				
DISEÑO DEL CUESTIONARIO				
PRUEBA, CORRECCIONES Y LANZAMIENTO DEL CUESTIONARIO				
RECOPIACIÓN DE DATOS Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS				
ASISTENCIA A CONGRESOS/SEMINARIOS				
DIVULGACIÓN DE RESULTADOS				
INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y ESTANCIAS INVESTIGADORAS				

4. Resultados esperados de la investigación.

De los trabajos de investigación derivados de este proyecto pretendemos obtener evidencia empírica relevante sobre aquellas variables que hacen competitivas a las empresas turísticas

dotándolas de capacidad para afrontar la vulnerabilidad a un entorno actualmente muy complejo al que se enfrentan, dando un servicio de calidad para los usuarios.

Desde un punto de vista académico, pretendemos contribuir al conocimiento y mejora del sector difundiendo y discutiendo el estudio realizado así como la metodología utilizada y los resultados alcanzados con otros profesionales e investigadores en la materia. Para ello sería necesario: por un lado, la participación en congresos y seminarios con contraponentes de relevancia en el ámbito nacional e internacional: con el objetivo de presentar los trabajos preliminares desarrollados y recibir *feed-back* sobre las mejoras a realizar para incrementar la calidad de los mismos y, por otro lado la Publicación de las versiones definitivas de los trabajos en revistas de alta calidad e impacto: para ello utilizaremos como referencia los índices de impacto más relevantes, dando una prioridad fundamental a la publicación en revistas ISI.

Referencias Bibliográficas

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, 14, págs. 33-46.

GRANT, R. M. (1991), «The resource- based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation», *California Management Review*, 33 (2), págs.114-135.

ARANDA HIPÓLITO, A. W. (1994): *Gestión Técnico-Económica de Hoteles*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid

BARNEY, J. B. (1986), «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy », *Management Science*, 32 (4), págs. 1231-1241.— (1991), «Firm resources and sustained competitiva advantage», *Journal of Management*, 17 (1), págs. 99-120.— (1999), «How a firm´s capabilities affect boundary decisions», *Sloan Management Review*, spring, págs. 173-147.

BONZEMBA, E. L. Y OKANO, H. (1998): “The Effects of Target Costing Implementation on an Organizational Culture in France”, Second Asian Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Osaka City University, Japón.

BOTE GÓMEZ, V. (1993): “La necesaria revalorización de la actividad turística española en una economía terciarizada e integrada en la CEE”, *Estudios turísticos* nº 118, pp. 5-26, Instituto de Estudios Turísticos. Madrid.

BOTE GÓMEZ, V. (1995): “Estructura y desarrollo del turismo en España: Hacia un cambio cualitativo y más responsable”, V Congreso Nacional de Economía sobre Economía de los servicios, Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, Las Palmas de Gran Canarias.

BUENO CAMPOS, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Pirámide, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1996): *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos* Pirámide, Madrid.

CAMISÓN, J. C. (1997), “La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas”, Editorial Civitas, Generalitat Valenciana.

CASANUEVA ROCHA, C; GARCÍA DEL JUNCO, J. Y CARO GONZÁLEZ, F.J. (2000), *Organización y gestión de empresas turísticas*. Pirámide. Madrid.

CHEAT Y PRICEWATERHOUSE COOPERS (2008): el observatorio de la industria hotelera, confederación española de hoteles y pricewaterhousecoopers, Madrid

CERRA , J. Y DORADO, J. A., ESTEPA, D Y GARCÍA, P.E. (1997): *Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración*, Síntesis, Madrid.

CERRA , J. Y DORADO, J. A., ESTEPA, D Y GARCÍA, P.E. (1997): *Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración*, Síntesis, Madrid.

COLTMAN, M. M. (1992): *Financial Control for your Hotel*, Van Nostrand Reinhold, New York, Cap. 9,

DORADO, J. A. (1996): *Organización y Control de Empresas de Hostelería y Turismo*, Síntesis, Madrid.

ESPINO T. F.y PADRÓN V. (2005):”El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis desde la perspectiva de recursos y capacidades”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 23, pp.61-92

EXCELTUR (2007): Impactur Andalucía 2005: Estudio del impacto económico del Turismo. Ed. Junta de Andalucía y Exceltur, Málaga. <http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/present%20IMPACTUR%20ANDALUC%20C3%8DA%202005.pdf>

FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la Empresa”, *Papeles de Economía Española*, 56, págs.178-193.

FERNÁNDEZ RODRIGUEZ, Z. y SUÁREZ GONZALEZ, I. (1996): La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, n1 3, pp. 73-92.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas (Producción y Comercialización)*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

GIANNAKIS, M. (2001) “Supply Chain Management and the Role of Inter-Organisational Relationships in Service Organisations”. Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando. (<http://www.poms.org/POMSWebsite/Meeting2001/2001/cd/papers/pdf/Giannakis.pdf>)

GRANT, R. M. (1992), *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos. [Traducción realizada por Fernández Z., Lorenzo G., Ruiz, J. en Grant (1995). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas].

HORWATH CONSULTING ESPAÑA (1999): La Industria Hotelera Española, Horwath Consulting España, Barcelona.

HOSMER, L. T. (1994): “Strategic Planning as if Ethics Mattered”. *Strategic Management Journal*, vol. 15, verano, pp. 17-34.

HOTEL ASSOCIATION OF NEW YORK City (1996): Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 9ª ed., Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan, USA.

HUMBLE, J., JACKSON, D. y THOMSON, A. (1994): The Strategic Power of Corporate Values. *Long Range Planning*, vol. 27, n1 6, pp. 28-42.

HUNT, S. D. (1997): "Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior?" *Journal of Economic Issues*, vol. XXXI, n1 1, marzo, pp. 59-77.

HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1997): "Resource-advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?" *Journal of Marketing*, vol. 61, octubre, pp. 74-82.

HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions". *Journal of Marketing*, vol. 60, octubre, pp. 107-114.

HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, vol. 59, abril, pp. 1-15.

INE (2007): Cuenta satélite del turismo de España. Base 2000. Serie contable 2000-2007. INE, Madrid. <http://www.ine.es/inebase/>

LASTRES, J.A.; RIVERO ,M^a.J., MORENO, R.C.. (2003): "*Las Capacidades Estratégicas mas frecuentes en la industria hotelera Mexicana*" *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*

MAHONEY, J. (1995), "The management of resources and the resource of management", *Journal of business research*, vol.33, pp. 91-101.

MALLO, C. Y MERLO, J. (1996): *Control de Gestión y Control Presupuestario*. McGraw-Hill, Madrid.

MARTÍN Rojo, I. (2000), *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide.

MAZARS TURISMO (2000): *La Industria Hotelera Española*, Mazars Turismo, Barcelona.

MILLS, P.K; CHASE, R.B. Y MARGULIES, N. (1983): "Motivating the client/employee system as a service production strategy". *Academy of management Review*, nº 8, pp.301-310

MONFORT, V. (2000), "Recursos y Capacidades de la hostelería de litoral: Benidorm y Peníscola", *Estudios turísticos*, núm. 143, págs 25-63.



OLLER NOGUÉS, J. (1997): *La creación y mejora de empresas turísticas*, Deusto, Bilbao

OLSEN, M. WEST, J. Y CHING -YICK TSE, E. (1992): *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, New York.

PENROSE, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*. John Wiley. New York

RIPOLL, V. Y BALADA, T. J. (1992): “La reducción de Costes mediante la actualización de los sistemas de control: el caso de Ford España”, Jornada sobre la Contabilidad de gestión en el actual contexto empresarial: Nuevas Tendencias y Procedimientos, diciembre, Madrid.

SÁNCHEZ MATEOS, I. (1999): Adaptación del “Uniform System” a los Hoteles en España, Editorial Puzzle, Madrid.

SASSER, W.R, OLSEN, R.P. Y WYCKOFF, D.D. (1978) *Management of service operations: Text, cases and readings*. Allyn and Bacon, Boston

WERNERFELT, B. (1984): “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.

WINTER, S. G. (1995): Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication. En C. A. Montgomery (ed.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.147-178.

WRIGHT, P. M., McMAHAN, G. C. y McWILLIAMS, A. (1994): “Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective”. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n1 2, mayo, pp. 301-326.

ZAHEER, S. (1995): “Overcoming the Liability of Foreignness”. *Academy of Management Journal*, vol. 38. n1 2, pp. 341-363.