

La Empresa Hotelera Española: Factores de Desarrollo

*Enrique Bigné Alcañiz y Salvador Miquel Peris

Resumen:

Se trata de un estudio apoyado en una investigación empírica, que ha permitido a los autores aportar nuevos datos sobre el estado más reciente de la empresa hotelera española, en relación con aquellos factores que más pueden contribuir a su desarrollo futuro. A su vez, se efectúa un esfuerzo por tratar de homogeneizar la planta hotelera analizada, para lo cual se buscan factores comunes entre establecimientos, fundamentalmente de carácter cualitativo, como es el caso de actitudes semejantes hacia los elementos de mayor incidencia en el desarrollo del sector. También se consideran las necesidades de formación de este segmento de la oferta turística, en atención a las opiniones expresadas por los propios hoteleros.

Papers de Turisme, 10, pp.63-77, 1992

*Enrique Bigné es Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat de Valencia y Profesor titular del Departamento de Dirección de Empresas de dicha facultad. Salvador Miquel es Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en el mismo departamento.

La Empresa Hotelera Española: Factores de Desarrollo

*Enrique Bigné Alcañiz y Salvador Miquel Peris

1. Introducción

El sector hotelero español ha sufrido durante los últimos años un proceso de estancamiento derivado de los buenos resultados que en términos generales atravesaba el sector turístico. Por otro lado, una gran parte de la oferta podía encuadrarse en lo que se denomina turismo de masas que junto con la escasa segmentación de los consumidores ha ido alentando una ausencia de estrategias de adaptación y búsqueda de nuevos segmentos. Creemos sin embargo que esta situación ha ido tocando fin de forma progresiva como consecuencia de la aparición de otros destinos turísticos competitivos. Esta situación nos ha impulsado a analizar empíricamente cuál es el estado de la empresa hotelera española en relación con los factores que pueden impulsar su desarrollo de cara al futuro. Así mismo se desarrolla una clasificación de los hoteles en función de sus consideraciones respecto a los factores que pueden contribuir a su desarrollo. Por último, el trabajo aborda las necesidades de formación del sector según los propios hoteleros.

2. El Sector Hotelero: Consideraciones Generales

El mercado turístico puede clasificarse en su concepción más simple en tres elementos: los productos turísticos, los oferentes de los servicios como tour operadores, agencias de viajes, hoteles, catering y transportistas, y los consumidores (Papadopoulos, 1989). Estos tres elementos son susceptibles, a su vez, de segmentación con arreglo a diversos criterios y técnicas (Puede verse Bigné y Zorío, 1989).

Diversas voces, no siempre coincidentes en las causas, han puesto de manifiesto en estos dos últimos años las dificultades por las que atraviesa el sector turístico español. A nivel macroeconómico se acude a la recesión económica internacional. Por el lado de la demanda Figuerola (1991) señala una grave crisis en el flujo de turistas provenientes del extranjero compensada en alguna medida por una favorable evolución del turismo de los españoles. Se señala además la competencia de otros destinos en especial Túnez, Marruecos y los Países del Caribe y otras circunstancias como el tipo de cambio de la peseta como factores desencadenantes. Parece que los datos de ocupación hotelera para el verano de 1992 no han alcanzado las previsiones y se sitúan en términos generales por debajo de las del año anterior salvo en Baleares y Barcelona durante los Juegos Olímpicos, y Canarias que permanece en una situación similar a la del año anterior (El País, 1992).

En definitiva la situación del turismo en España no parece atravesar una coyuntura favorable dado que también el número de visitantes, aunque no los ingresos, se encuentra estancado o con pequeñas disminuciones en los tres últimos años (Secretaría General de Turismo, 1991).

Esta situación nos impulsó a realizar en colaboración con el profesor Moutinho un estudio sobre la situación del sector hotelero y las perspectivas de mejora del mismo desde el punto de vista de los propios empresarios. Se trata de conocer las actitudes de los hoteleros respecto al desarrollo futuro del hotel, cuales eran los factores de desarrollo más valorados por ellos mismos.

Tras los primeros análisis desarrollados a partir de la investigación realizada (Miquel y Bigné, 1992a) nos decidimos a realizar una

agrupación de los diversos hoteles analizados en la muestra a través de la técnica cluster. Tradicionalmente suelen emplearse como criterios de agrupación de los hoteles el tamaño, la categoría y la propiedad en el sentido de cadenas, independientes y familiares, sin embargo, en nuestro trabajo pretendemos encontrar grupos de hoteles con actitudes semejantes hacia una serie de variables que puedan influir en el desarrollo de los hoteles en el futuro. Esta posible clasificación no pretende eliminar a las tradicionales sino aportar una nueva aproximación centrada básicamente en las actitudes de los hoteles en relación a su desarrollo futuro.

El análisis cluster ha sido ampliamente utilizado como técnica de investigación comercial en numerosos campos del marketing con finalidades diversas (Punj y Stewart, 1983) y de manera específica en el marketing turístico. Así Swinyard y Struman (1986) lo aplican a los restaurantes, y Lewis (1985) a los hoteles, pero en ambos casos agrupan a los consumidores en relación con la utilización de estos servicios. Nuestro trabajo utiliza asimismo el análisis cluster pero la agrupación se realiza sobre los hoteles con la finalidad antes señalada.

Por último, y partiendo de nuestros propios resultados y de los de otros autores (Benitez y Robles, 1992; Witt, Brooke y Buckley, 1991), la formación y capacitación del personal es en este sector muy baja. El sector requiere importantes esfuerzos dado el carácter determinante del personal en contacto con el público y el importante grado de recepción de turistas internacionales.

3. Objetivos y Metodología de la Investigación

Partiendo de los supuestos anunciados anteriormente relativos a la situación por la que atraviesa la empresa hotelera y los retos a los que debe hacer frente nos propusimos abordar entre otros los siguientes objetivos:

1. Analizar el papel de las acciones desarrolladas por la Administración desde el punto de vista de los hoteleros con el fin de determinar su valoración e importancia como instrumentos que contribuyen al desarrollo de la empresa.
2. Analizar la viabilidad de una agrupación de hoteles en relación con los factores de desarrollo de los mismos mediante la aplicación de la técnica cluster.
3. Estudiar las actitudes de los hoteleros respecto a la formación así como las áreas de mayor interés en este campo.

La investigación que presentamos pretende en fin obtener conclusiones acerca del éxito y desarrollo del sector hotelero. Conviene resaltar, no obstante, que tanto el éxito como el desarrollo son difícilmente delimitables y ello nos ha impulsado a emplear como indicadores del mismo la evolución de las ventas y los beneficios.

La investigación se realizó mediante envío postal con un sobre con sello para facilitar la respuesta. Se enviaron 252 cuestionarios durante el período comprendido entre marzo y abril de 1991 junto con una carta de presentación en la que se solicitaba la colaboración y se explicaban los objetivos de la investigación.

Los hoteles de la muestra se seleccionaron aleatoriamente de la Guía de Hoteles de España de las provincias de Andalucía, Baleares, Cantabria, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid. Se realizó un primer envío y nuevamente otro al mes siguiente a todos aquellos que no teníamos constancia de su respuesta. Del total de cuestionarios enviados se recibieron 89, de los cuales 83 fueron validamente contestados lo cual supone un ratio de respuestas del 32% que puede tomarse como aceptable según Kanuk y Berenson (1975). Considerando que el número de hoteles era de 4.200, el error muestral obtenido es de $\pm 10'8\%$ para $p=q=0,5$. El resto de detalles sobre la muestra puede verse en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución definitiva de la muestra

Total empresas seleccionadas	253	100'00%
Encuestas válidas	83	32'08%
Cuestionarios no válidos	6	2'07%
No colaboran	156	61'66%
Defectos de la guía/ devoluciones	8	3'17%

Los entrevistados eran los propietarios o directores de los hoteles y la selección de las cuestiones objeto de investigación procedía de una investigación previamente realizada por Moutinho (1990), en la que determinó los factores más relevantes para el desarrollo

hotelero en Escocia. Estos factores que van a ser objeto de contrastación en nuestro país son los siguientes:

Las ayudas e incentivos fiscales y financieros proporcionados por la Administración.

Colaboración y apoyo en marketing de la Administración, autoridades turísticas y similares.

Formación y programas de reciclaje en diversos campos como personal, finanzas, marketing, catering y otros.

Las respuestas de los entrevistados se segmentaron según el tamaño del hotel, tipo de hotel, familiar o perteneciente a una cadena, y por el número de años de experiencia del entrevistado en el sector.

Respecto a las características de la muestra puede señalarse que de los 83 encuestados el 6% eran propietarios y el resto gerentes, directores o adjuntos a la dirección. Un 87% eran hombres y un 7'2% mujeres, y por otro lado el 75% llevan más de 10 años en el sector. En definitiva se trata de una muestra cuya experiencia en el sector y su cualificación hacen suponer una razonable confianza en el conocimiento de la realidad turística. En relación con el tipo de hoteles entrevistados el 29% eran de tipo familiar, el 47% pertenecía a una cadena y el restante 24% a otras categorías. Respecto al tamaño, el 42% poseía menos de 100 habitantes y el 58% más de 100.

4. Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos de la investigación van a ser estructurados en diversos apartados

relativos a los factores que contribuyen al desarrollo del sector hotelero, agrupación de hoteles según estos factores y las necesidades formativas.

4.1. Factores que contribuyen al desarrollo del sector hotelero

En relación con los factores que contribuyen al desarrollo del hotel se desarrollaron diversas cuestiones. En primer lugar se planteó una pregunta mediante una escala de 1 a 7 para que los encuestados señalaran, de "nada importante" a "muy importante", su opinión a una serie de factores considerados importantes para el desarrollo del hotel en investigaciones previas (Moutinho, 1990). En segundo lugar se solicitó a los entrevistados una ordenación por grado de importancia de los factores sugeridos. Finalmente se incluyó una pregunta abierta con el fin de que los encuestados pudiesen sugerir otros factores de particular importancia para el desarrollo del hotel.

Los resultados obtenidos recogidos en la tabla 2 nos muestran la posibilidad de distinguir tres tipos de factores. Un primer grupo incluye a los dos factores más importantes: los cursos de formación y los cursos para la dirección con valores medios de 6'17 y 6'16 respectivamente. Ambos factores hacen referencia a la formación.

Un segundo grupo de factores con puntuaciones medias entre 5 y 5'50 y considerados por tanto como importantes fueron los siguientes: campañas promocionales conjuntas con otros hoteles (5'43), apoyo autoridades turísticas (5'35), proyectos conjuntos de investigación de mercados con otros hoteles (5'30), campañas promocionales de cualquier tipo (5'25), apoyo moral de los miembros de la familia (5'21), recursos humanos y ayudas proporcionadas

Tabla 2: Grado de importancia de distintos factores que contribuyen al desarrollo del hotel.
Unidad: Porcentaje sobre total muestra (n = 83)

Grado de importancia	Muy Import.	Bastante Import.	Algo Import.	Indiferente	Poco import.	Muy poco import.	Nada Import.	Ns/Nc	Media (*)
Exenciones/incentivos fiscales de Administración	34,9	7,2	20,5	10,8	14,5	7,2	3,6	1,2	5,01
Apoyo comercial de la Administración	39,8	15,7	16,9	10,8	7,2	3,6	4,8	1,2	5,40
Apoyo financiero de la Administración	31,3	15,7	19,3	12,0	4,8	7,2	8,4	1,2	5,01
"Risk-sharing" en las inversiones de capital	10,8	7,2	21,7	21,7	15,7	6,0	9,6	7,2	4,13
Mejores relaciones y comunic. con autoridades turísticas	36,1	16,9	20,5	4,8	10,8	4,8	3,6	2,4	5,35
Recursos humanos y ayudas de la Administración	30,1	15,7	18,1	12,0	10,8	3,6	6,0	3,6	5,07
Grupos de compra voluntarios	24,1	14,5	18,1	10,8	15,7	7,2	7,2	2,4	4,69
Proyectos conjuntos de invest. de mds. con otros hoteles	24,1	27,7	21,7	13,3	4,8	6,0	1,2	1,2	5,30
Campañas promocionales conjuntas con otros hoteles	31,3	26,5	16,9	10,8	7,2	2,4	3,6	1,2	5,43
Campañas promocionales conjuntas de cualquier tipo	33,7	19,3	13,3	13,3	7,2	3,6	6,0	3,6	5,25
Apoyo moral de los miembros de la familia	36,1	15,7	15,7	13,3	2,4	3,6	9,6	3,6	5,21
Cursos de formación	59,0	15,7	9,6	7,2	6,0	-	-	2,4	6,17
Cursos de dirección	55,4	16,9	12,0	4,8	6,0	-	-	4,8	6,16

* Nivel de puntuación; 1: Nada importante; 2:Muy poco importante; 3: Poco importante; 4: Indiferente; 5: Algo importante; 6:Bastante importante; 7:Muy importante.

por la Administración (5'07), exenciones e incentivos fiscales de la Administración (5'01) y apoyo financiero de la Administración (5'01). En este segundo bloque los factores obtienen puntuaciones medias muy semejantes y por tanto puede decirse que todos ellos poseen una relevancia parecida. No obstante, dentro de este grupo los factores relacionados

con el marketing y el apoyo de la Administración tienen, por ese orden, la mayor importancia

Así pues, casi todos los factores incluidos en la investigación han sido considerados importantes, exceptuando el "risk-sharing" en las inversiones de capital y el crear grupos de

voluntarios para asociarse en las compras, factores a los que los encuestados han manifestado ser casi indiferentes, para el desarrollo del hotel, pues obtienen puntuaciones medias de 4'13 y 4'69 respectivamente.

Según las características de los hoteles, los que poseen de 1 a 100 habitaciones y los

familiares valoran más la importancia de los apoyos de la Administración que los de más de 100 habitaciones y los pertenecientes a cadenas que se decantan por los factores relacionados con el marketing.

Tal y como se recoge en la tabla 3, se obtuvieron los factores que contribuyen al desarrollo del hotel en función del orden de

Tabla 3: Orden de importancia de los factores de desarrollo del hotel. Unidad: Porcentaje sobre total muestra (n = 83)

Factores	1º Factor	2º Factor	3º Factor	4º Factor	5º Factor
Exenciones/incentivos fiscales de Administración	27,7	7,2	2,4	3,6	-
Apoyo comercial de la Administración	10,8	12,0	8,4	8,4	3,6
Apoyo financiero de la Administración	6,0	10,8	8,4	7,2	2,4
"Risk-sharing" en las inversiones de capital	2,4	1,2	3,6	3,6	3,6
Mejores relaciones y comunic. con autoridades turísticas	3,6	6,0	6,0	1,2	12,0
Recursos humanos y ayudas de la Administración	3,6	3,6	7,2	4,8	1,2
Grupos de compra voluntarios	-	2,4	7,2	6,0	6,0
Proyectos conjuntos de investigación de mercado con otros hoteles	3,6	3,6	2,4	2,4	4,8
Campañas promocionales conjuntas con otros hoteles	8,4	8,4	10,8	12,0	12,0
Campañas promocionales conjuntas de cualquier tipo	-	7,2	9,6	10,8	6,0
Apoyo moral de los miembros de la familia	2,4	7,2	3,6	7,2	10,8
Cursos de formación	8,4	2,4	8,4	4,8	3,6
Cursos de dirección	-	-	-	8,4	-
Ns/Nc	22,9	27,7	21,7	19,3	33,7

importancia que adquieren para los directores/gerentes entrevistados. Así, el factor más importante, es para un porcentaje del

Tabla 4. Otros factores importantes para el futuro desarrollo de la empresa hotelera
Unidad: Porcentaje sobre total muestra (n = 83)

Factores	%
Formación profesional	19'3
Rentabilidad	14'5
Relación calidad-precio	14'5
Control competencia desleal	7'2
Mejora comunicaciones	6
Organización	6
Ofertas complementarias	6
Coordinación ferias	4'8
Mejora calidad servicios	3'6
Apoyo autoridades	3'6
Situación económica	3'6
Normativa laboral flexible	2'4
Situación comunidad	2'4
Mejora seguridad	1'2
Promoción	1'2
Ruidos	1'2
Apoyo instituciones financieras	1'2
Política marketing	1'2
Independencia agencias	1'2
Expansión	1'2
Flexibilidad	1'2
Precios	1'2

27'7%, las exenciones/incentivos fiscales proporcionados por la Administración. Este factor es especialmente importante entre los que llevan más de 20 años en el sector.

El segundo factor en importancia, 12%, es el apoyo comercial proporcionado por los organismos estatales o autonómicos, seguido de campañas promocionales conjuntas con otros hoteles 4%, que aparece como tercer, cuarto y quinto factor en importancia si bien en este último caso con igual porcentaje que el factor mejora de las relaciones y comunicación con las autoridades turísticas.

Por otro lado, a los encuestados se les solicitó que señalaran de manera espontánea qué otros factores consideraban importantes para el futuro desarrollo de su empresa hotelera. Los resultados se muestran en la tabla 4 y en ella puede observarse que el 19% de los entrevistados señala que la formación profesional es un factor de particular importancia para el desarrollo del hotel y con el mismo porcentaje del 15 % señalan otros dos factores: la rentabilidad y la relación calidad-precio. Estos factores son más importantes para los hoteles de tipo familiar que para las cadenas hoteleras.

Existen otros factores que han sido considerados importantes para un porcentaje menor de entrevistados y éstos son los siguientes: control de la competencia desleal 7'2 %; organización/mejora comunicación/oferta complementaria 6 %; coordinación ferias 4'8 %; mejora en la calidad-servicios/apoyo autoridades/situación económica 3'6%. El resto de factores poseen escasos porcentajes tal y como puede verse en la tabla 5. En realidad ningún factor sugerido espontáneamente por los entrevistados alcanzó porcentajes muy elevados, salvo el aludido de la formación profesional. En definitiva parece confirmarse que los factores que se consideran

más importantes para el desarrollo del hotel, son los sugeridos en la investigación previamente desarrollada para el caso escocés por Mountinho (1990).

4.2. Agrupación de hoteles

Tras el anterior análisis se ha procedido a realizar una agrupación de los diversos hoteles analizados en la muestra a través de la técnica Cluster. El objetivo es encontrar grupos de hoteles con actitudes semejantes hacia los factores de desarrollo de este sector.

Para esta finalidad se utilizó la técnica multivariable cluster que ha sido ampliamente empleada en marketing (Punj y Stewart, 1983) y en marketing turístico en particular (Lewis, 1985; Swyndard y Struman, 1986). Esta técnica tiene por objeto clasificar una población de entes diversos en un reducido número de grupos mutuamente exclusivos y exhaustivos basados en la similitud de características entre tales entes (Sheth, 1971). El programa utilizado ha sido el Galaxi por ser un método no jerárquico de carácter mixto al que se le aplica adicionalmente un "hill climbing".⁽¹⁾

Los resultados obtenidos y la selección final de cuatro grupos se ha realizado en base a diversos criterios como la eficiencia estadística, el tamaño de los grupos y su semejanza, así como la posible interpretación de los grupos.⁽²⁾

El grupo uno está formado por 11 hoteles y sus resultados muestran un desinterés por la mayoría de las cuestiones incluidas en la investigación y en especial, y por orden decreciente, o relacionados con las actuaciones conjuntas como promoción e investigación de mercados y formación. Muestran asimismo un desinterés, aunque en menor medida, por los apoyos y ayudas de la

Administración referidas a personal, comercial, financiero, fiscal y *risk sharing*. Este grupo representa al 13% de la muestra y podría ser identificado como un grupo de hoteles pasivos en especial en lo relativo a sus propias decisiones. Este grupo de hoteles mantiene pues una actitud poco activa tanto en lo que se refiere a sus propias decisiones como a las que provienen de las diversas Administraciones con competencias en materia turística. En suma no parece que este grupo sea susceptible de cambio o innovación en sus estrategias. Parece pues estar en sintonía con lo que algún autor ha señalado respecto a la falta de dinamismo y nuevas estrategias acordes con las oportunidades de mercado que provocan una actitud no adaptativa y mucho menos anticipativa (Moutinho, 1991).

El grupo dos lo forman 11 hoteles y es junto con el anterior el más pequeño. Los hoteles de este grupo dan poca importancia a las ayudas provenientes de la Administración en lo relativo al apoyo financiero, comercial, personal, *risk-sharing*, incentivos fiscales, e incluso, no valoran positivamente las relaciones con las autoridades turísticas. Por el contrario, las actividades de iniciativa privada, desarrolladas conjuntamente o no, son valoradas positivamente. Así y por orden decreciente dan mayor importancia a la formación, promoción, investigaciones de mercado conjuntas, promociones conjuntas con otros hoteles, grupos de compra y apoyo moral de la familia. En consecuencia este grupo de hoteles podría ser denominado como antiproteccionistas y emprendedores.

Este grupo de hoteles posee un gran interés por desarrollar actividades, en muchos casos de forma conjunta con otros hoteles, pero respetando su iniciativa privada y con nula vinculación con las ayudas y actuaciones de la Administración. El comportamiento anti-

Tabla 5: Grado de importancia en el futuro de los distintos tipos de formación para el desarrollo del hotel. Unidad: Porcentaje sobre total muestra (n = 83)

Grado de importancia	Muy import.	Bastante import.	Algo import.	Indiferente	Poco import.	Muy poco import.	Nada import.	Ns/Nc	Media (*)
Finanzas y contabilidad	32,5	14,5	30,1	12,0	4,8	1,2	-	4,8	5,57
Marketing	48,2	26,5	15,7	2,4	1,2	-	-	6,0	6,26
Personal-Recur. humanos	61,4	21,7	8,4	2,4	-	-	1,2	4,8	6,44
Catering	16,9	18,1	18,1	20,5	6,0	2,4	4,8	13,3	4,92

* Nivel de puntuación: 1: Nada importante; 2: Muy poco importante; 3: Poco importante; 4: Indiferente; 5: Algo importante; 6: Bastante importante; 7: Muy importante.

institucional de este segmento es valorado según nuestra opinión de forma negativa, dado que si bien es cierto por un lado su interés por desarrollar nuevas actividades, su excesiva autonomía puede provocar en una materia como el turismo resultados contradictorios con los planes estratégicos de turismo diseñados por la Administración.

En el tercer grupo, la importancia que conceden los hoteleros a las diversas cuestiones propuestas es en todas ellas positiva, si bien asignan mayor importancia a las actividades y decisiones propias del sector como las investigaciones de mercados, promociones y grupos de compra, así como a las ayudas de la Administración, y no tanto a la formación. Este grupo que representa al 39% de los hoteles de la muestra puede ser interpretado como hoteles emprendedores y dispuestos a recibir ayudas de la Administración.

A nuestro juicio este debiera ser el comportamiento ideal del sector en el cual destaca un importante carácter emprendedor de los hoteleros que converge a su vez con una

buena disposición e interés por las ayudas que en diferentes áreas pueda desarrollar la Administración. Las actitudes de este grupo son opuestas a las del grupo uno y en cierto sentido próximas a las del grupo dos y cuatro.

El cuarto grupo representa el 35 % de la muestra y está compuesto por 29 hoteles. Este grupo concede importancia por orden decreciente a los apoyos de la Administración relativos a personal financiero, comercial y exenciones fiscales. Por otro lado no valora positivamente las acciones propias, bien individuales o conjuntas, como los grupos de compra, promociones, investigación de mercados conjuntas y promociones conjuntas. En consecuencia y a partir de los datos obtenidos a nuestro juicio este grupo puede ser interpretado como proteccionista y poco emprendedor. Este grupo parece dejar prácticamente en manos de la Administración el empuje y desarrollo del sector. Su comportamiento se guía mas bien a partir de las políticas desarrolladas por la Administración.

En conjunto, parece que sobresalen como

comportamientos emergentes la actitud emprendedora o no de los hoteles y la disposición a recibir ayudas por parte de la Administración. Esta clasificación de los hoteles no pretende sustituir a las tradicionales, sin embargo, sí puede resultar muy útil para la Administración en el diseño de las políticas globales para el sector y para los propios hoteleros por cuanto permite conocer la viabilidad de acciones de cooperación y alianzas entre hoteles.

4.3. Necesidades de formación

La formación, tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, es un factor relevante para el desarrollo de la industria hotelera según la opinión de los propios hoteleros. Otros trabajos como los de Benitez y Robles (1992) han puesto de manifiesto el bajo nivel formativo del sector y la escasez de formación profesional.

La formación cubre un amplio espectro de conocimientos y por tanto parece oportuno concretar y especificar por áreas el grado de importancia. La cuestión objeto de estudio era pues detectar las necesidades temáticas sobre la formación en el sector hotelero. De nuevo se planteó una escala de siete puntos desde "nada importante" a "muy importante" para evaluar la importancia de la formación en diversas áreas. Las áreas formativas sugeridas en el cuestionario fueron las habituales para una empresa hotelera, es decir, finanzas y contabilidad, marketing, personal-recursos humanos y catering. No obstante se ofreció la oportunidad de que los entrevistados sugirieran otras áreas en las cuales considerasen importante la formación.

En la tabla 5 se muestran los resultados acerca del grado de importancia en el futuro desarrollo de la empresa hotelera de los cuatro tipos de formación considerados. En general,

todos los tipos de formación poseen gran importancia para los entrevistados, excepto la formación sobre el catering que obtiene un valor medio de 4'92 y que se sitúa próximo a "algo importante". Por otro lado, no se observan diferencias significativas respecto a la importancia de estos factores de formación según el tipo de hotel.

Las áreas de formación más importantes fueron las siguientes. La formación en personal-recursos humanos y en marketing alcanzan un alto grado de importancia que va de "bastante importante" a "muy importante", con medias de 6'4 y 6'3 respectivamente. La formación en finanzas y contabilidad obtiene una media de 5'6 para los entrevistados y se considera, por tanto "bastante importante". Por último, tal y como indicábamos, aparece la formación en catering. En definitiva parece que las áreas con mayor vinculación externa y relación con el consumidor poseen mayor importancia para los entrevistados. Se consideró además la posibilidad de que los entrevistados señalaran espontáneamente otros tipos de formación. Del análisis de los datos

Tabla 6. Otros tipos de formación considerados importantes para el desarrollo de la empresa hotelera

Tipos de formación	%
Formación práctica	7'2
Nuevas técnicas	6'0
Idiomas	3'6
Relaciones humanas y técnicas	3'6
Dirección	2'4
Control de calidad	2'4
Restauración cocina	1'2
Ns/Nc	73'5

recogidos en la tabla 6 puede señalarse que ninguno de ellos alcanza un gran porcentaje de respuesta, lo cual no permite detectar nuevas áreas de interés en la formación del sector.

Los tipos de formación considerados por los entrevistados son los siguientes: la formación práctica con un porcentaje del 7%, formación en nuevas técnicas con un 6%. La formación en idiomas y relaciones humanas y técnicas obtienen un mismo porcentaje del 3'6%. La formación de la dirección y en el área de control de calidad obtienen el mismo porcentaje del 2'4%. Por último la formación en restauración de cocina se considera importante para el 1'2%. A partir de estos datos podría interpretarse que la formación en estas áreas esta cubierta, o al menos no despierta un gran interés para los entrevistados. Conviene destacar que el 73 % de los entrevistados no considera importante otros tipos de formación además de los previamente sugeridos en la pregunta anterior.

5. Conclusiones

En el presente trabajo hemos realizado una investigación empírica con el fin de estudiar los factores más relevantes para el desarrollo del hotel y sugerir conclusiones útiles para el análisis del sector especialmente desde el punto de vista de las acciones a desarrollar por la Administración y por parte de los empresarios.

En relación con los objetivos específicos que perseguía la investigación señalados con anterioridad, las conclusiones más relevantes son las siguientes:

1. El factor más importante para el desarrollo del hotel es la formación. Junto a él destacan en cuanto a importancia el

resto de cuestiones sugeridas y que abarcan factores relacionados con los apoyos de la Administración en distintos aspectos y las acciones relacionadas con el marketing. Las primeras son más importantes para los hoteles de menor tamaño y de ámbito familiar, mientras que los factores de marketing son más importantes para los hoteles de mayor tamaño y para los que pertenecen a cadenas. En realidad, casi todos los factores son considerados importantes, sin embargo, cuando se les pidió a los entrevistados que los ordenasen por orden de importancia, el más importante resultó ser las exenciones e incentivos fiscales proporcionados por la Administración, seguido por el apoyo comercial proporcionado por organismos estatales o autonómicos y las campañas promocionales conjuntas con otros hoteles. Witt, Brooke y Bucktey (1991) señalan como tendencia importante a nivel internacional la cooperación hotelera a través de franquicias, acuerdos de cooperación y consorcios de hoteles para beneficiarse de las economías de escala en marketing.

2. Se ha obtenido una clasificación de los hoteles de la muestra que a nuestro juicio sí permite analizar desde otra perspectiva las actuaciones de los agentes económicos de este sector. Por el lado de la oferta en concreto se han identificado cuatro grupos que han sido denominados: pasivos; antiproteccionistas y emprendedores; emprendedores con buena disposición a las ayudas de la Administración; y proteccionistas y poco emprendedores. Los factores que mejor diferencian a unos grupos de otros pueden encontrarse de un lado en la iniciativa y carácter emprendedor de los hoteles, y de otro, en la importancia y valoración que

conceden a las ayudas de las diversas autoridades turísticas.

3. En relación con la formación, factor considerado importante por los entrevistados, todas las áreas de formación sugeridas han sido consideradas bastante importantes, si bien el catering ha sido considerado algo menos importante. Por orden decreciente las áreas de mayor importancia son personal, marketing, finanzas-contabilidad y catering. Por otra parte los entrevistados no consideran importantes otros tipos de formación diferentes a los aludidos.

De un modo global puede decirse que la investigación sugiere acciones en tres direcciones: formación, mejora e intensificación de los apoyos de la Administración y acciones conjuntas de los hoteles. Respecto a las primeras acciones se vienen dando pasos que permiten augurar la bondad del camino emprendido, sin embargo las acciones de cooperación entre hoteleros no poseen por el momento la suficiente transcendencia ni generalización en nuestro país.

Notas

(1) Los detalles acerca del Galaxi pueden verse en Bigné (1990).

(2) El detalle puede verse en Miquel y Bigné (1992 b).

Bibliografía

- Benitez, J.J. y Robles, L. (1992) "Segmentación del mercado de trabajo turístico" *Estudios Turísticos*, nº 115, pp. 11-21.
- Bigné, E. (1990): "El análisis cluster: una aplicación a las áreas de interés de las Agencias de Publicidad". *Esic Market* núm 69, julio-septiembre, pp. 7-28.
- Bigné, E. y Zorío, M. (1989): "El marketing turístico: el proceso de toma de decisiones vacacionales". *Revista de Economía y Empresa*, vol. IX, núm. 23, pp. 91-112
- El País (1992). Suplemento de Economía y Trabajo. 10-8-92, pp. 29.
- Figuerola, M. (1991): "Valoración de la crisis del turismo español". *Economistas*, 48, pp. 6-9.
- Kanuk, L. y Berenson (1975): "Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review". *Journal of Marketing Research*, vol. 12, noviembre, pp. 451-469.
- Lewis, R.C. (1985): "Isolating Differences in Hotel Attributes". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,

vol. 26, núm. 3, pp. 64-77.

Miquel, S. y Bigné, E. (1992a) "Una aplicación del análisis factorial a la percepción del grado de importancia de distintos factores que contribuyen al desarrollo del negocio hotelero en el futuro" en *Temporary Serviendum, Libro Homenaje al Profesor Doctor Jaime Gil Aluja*. Ed. Milladorio, pp. 205-212.

Miquel, S. y Bigné, E. (1992b): "Un análisis cluster del sector hotelero español", *IV Encuentro de Profesores de marketing*, El Escorial, Madrid, Septiembre, Libro de Ponencias.

Moutinho, L. (1990): "Strategies for Tourism Destination Development: An Investigation of the Role of Small Businesses", en Asworth, G. y Goodall, B. *Marketing Tourism Places*. B. Routledge, Londres.

(1991): "Estrategias de Marketing para Hoteles en 1992: ¿Diferenciación o Imitación". *Papers de Turisme*, núm. 6, pp. 5-20.

Papadopoulos, S.I. (1989): "A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1". *European Journal of Marketing*, vol. 23, núm. 1, pp. 31-40.

Punj, G. y Stewart, D.W. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application". *Journal of Marketing Research*, vol. 20, mayo, pp. 134-148.

Secretaría General de Turismo (1991). *Movimiento Turístico*. Diversos números

Sheth, J.N. (1971): "The Multivariate Revolution in Marketing Research".

Journal of Marketing, vol. 35, enero, pp. 13-19.

Swinyard, W.R. y Struman, K.D. (1986): "Market Segmentation: Finding the Heart of your Restaurant's Market". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 27, núm. 1, mayo, pp. 89-96.

Witt, S.F.; Brooke, M.Z. y Buckley, P.J. (1991) *The Management of International Tourism*, Londres: Unwin Hyman.