

GRUPOS ESTRATÉGICOS Y SU INFLUENCIA SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL SECTOR HOTELERO. VII CONVOCATORIA PREMIO TRIBUNA FITUR JORGE VILA FRADERA.

Inmaculada Martín Rojo

Escuela Universitaria de Organización de Empresas
Universidad de Málaga

El sector turístico constituye la primera rama de actividad económica en España, hasta el punto de que la tasa de cobertura del déficit comercial por superávit de la balanza de turismo y viajes es superior al 50%. A pesar de la importancia de esta industria, las investigaciones científicas en turismo son escasas y relativamente recientes, de ahí el interés en su potenciación gracias a actuaciones como la concesión del Premio Tribuna FITUR Jorge Vila Fradera, cuyo objetivo es incentivar, reconocer y editar los mejores trabajos de investigación académica relacionados con el sector, estableciendo los baremos de valoración de estos trabajos un comité técnico-científico.

Este año el Premio ha recaído en el trabajo "Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero", elaborado por tres profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante: Dr. **Enrique Claver Cortés**, Dr. **José F. Molina Azorín** y Dr. **Jorge Pereira Moliner**, a los que debemos felicitar, no sólo por esta investigación, sino porque constituyen un equipo que, liderado por el Catedrático D. Enrique Claver, lleva años dedicado al sector turístico, tanto desde el plano docente como desde el investigador.

Tomando como población los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de España, este estudio pretende los siguientes objetivos:

- Comparar los niveles de desempeño de los hoteles en función de su tamaño, categoría, tipo de gestión y tipo de turismo al que se orientan.
- Identificar las estrategias de negocio que están implantando los hoteles españoles para, a partir del grado con el que los hoteles desarrollan dichas estrategias, clasificar estos establecimientos en grupos estratégicos; y asimismo se pretende

comprobar si existen diferencias de desempeño significativas entre los grupos.

- Analizar en qué medida cada estrategia de negocio influye sobre el desempeño de cada grupo hotelero, pudiéndose sugerir posibles acciones estratégicas a llevar a cabo por los grupos para mejorar cada una de sus variables de desempeño.
- Finalmente, ofrecer una panorámica de cómo se compite en el sector hotelero, reduciendo la complejidad estratégica a la que se enfrentan los directores de hotel. Ello permitirá conocer en qué variables estratégicas invertir para mantener y potenciar su ventaja competitiva y qué niveles de desempeño se obtienen en cada grupo estratégico.

Con esta finalidad, los autores han estructurado el trabajo en cinco capítulos. En el primero de ellos se ofrece un marco conceptual, definiendo qué se entiende por estrategia empresarial, grupo estratégico y sus principales enfoques de investigación, utilidades de los grupos estratégicos y el desempeño empresarial desde el punto de vista de los grupos estratégicos. En el segundo capítulo se trasladan estos conceptos al sector hotelero, en este sentido, tras una revisión teórica de los factores clave de éxito en estas compañías, se propone un modelo de factores de éxito, destacando entre éstos los siguientes: las instalaciones, los recursos humanos, la calidad, la gestión medioambiental, las tecnologías y los sistemas de información y comunicación, la segmentación y la distribución. Los capítulos tercero y cuarto se dedican al estudio empírico realizado, tomando como población los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas españoles, y obteniendo información a partir de cuestionarios estructurados con preguntas cerradas. Finalmente, el quinto

capítulo, tras interpretar los resultados obtenidos en las fases anteriores de la investigación, recoge una serie de conclusiones, implicaciones y recomendaciones para mejorar el desempeño de estas empresas.

Fruto de esta investigación, de manera resumida conviene destacar las siguientes conclusiones:

- a) En relación con las estrategias competitivas implantadas por estos establecimientos, se identificaron cinco tipos:
 - Estrategias de mejora, relacionadas con el grado de implicación con la calidad, medio ambiente, formación e inversión en sistemas de información y tecnologías de la información.
 - Estrategia de categoría y capacidad.
 - Estrategia tecnológica y de explotación hotelera.
 - Estrategia de dimensión y distribución.
 - Estrategia de recursos humanos.
- b) A partir de estas estrategias competitivas, se identificaron los siguientes grupos estratégicos:
 - Hoteles que basan su ventaja competitiva en la mejora y selección de recursos humanos.
 - Hoteles que basan su ventaja competitiva en la categoría y la capacidad hotelera.
 - Hoteles que basan la ventaja competitiva en la gestión interna y dimensión del hotel.
 - Hoteles reactivos (grupo que no alcanza puntuaciones máximas en ninguna de las estrategias obtenidas)
- c) Una vez identificados estos grupos estratégicos, se formularon una serie de hipótesis, unas relacionadas con las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos y otras con las diferencias de desempeño entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo. Tras la verificación de las mismas, se llegó a la conclusión de que no es posible asegurar que la pertenencia a un grupo estratégico condicione de forma significativa el desempeño de un hotel; sin embargo, existen diferencias significativas de desempeño entre los hoteles pertenecientes a un mismo grupo estratégico. Por lo tanto, se observa una cierta heterogeneidad entre las empresas de

cada uno de los grupos, considerando los establecimientos como rivales directos a las compañías que se sitúan más próximos a ellos en términos estratégicos; este hecho determinará que se desarrollen mecanismos de aislamiento entre ellos que dificultarán sus posibilidades de colusión.

- d) Con relación al grado en que explican el desempeño empresarial cada una de las estrategias competitivas empleadas para la obtención de grupos estratégicos, se verificó la hipótesis de que las distintas variables influyen de manera distinta en las variables de desempeño de cada grupo, lo que puede ser origen de diferencias de desempeño *intra* grupos.

Este trabajo resulta especialmente oportuno en el momento actual, cuando muchas de estas compañías están reduciendo sus márgenes de beneficio, a pesar de que el número de turistas que llegan a España sigue creciendo. Se trata de una investigación realizada con un gran rigor científico y de una enjundia significativa, perfectamente aplicable a la realidad empresarial – de hecho los autores indican una serie de implicaciones y recomendaciones para mejorar el desempeño hotelero-, por lo que desearía finalizar estas líneas elogiando la amplitud de miras en las soluciones que los autores ofrecen para los problemas analizados. Mi más sincera felicitación a este equipo de profesores por la labor realizada, a la que sin duda le seguirán otras muchas, dada la capacidad de trabajo y seriedad profesional que me consta poseen estos compañeros.