Estudios Turísticos, n.º 118 (1993), pp. 27-49

Instituto de Estudios Turísticos
D.G. de Política Turística

POLITICAS EMPRESARIALES PARA EL SECTOR HOTELERO

Manuel Figuerola Palomo *

Resumen: El artículo analiza, previamente a la consideración de las diferentes políticas empresariales, cuáles son los datos más significativos del sector hotelero español.

De la presentación de la información se deducen los desajustes más relevantes que influyen en los procesos productivos. Todo ello permite delimitar los objetivos que la empresa hotelera puede plantearse de modo objetivo y realista.

Sin embargo, hay que destacar que el trabajo pretende especialmente manifestar la necesidad de llegar a la aplicación de diferentes políticas de carácter instrumental y estratégico, que permitan mejorar los actuales indicadores económicos y de productividad del sector hotelero.

Como conclusión básica, el artículo pone de manifiesto la ausencia de adecuados procesos de gestión, tecnificación y formación en la hotelería española; destacándose, que la superación de resultados dependerá exclusivamente de un cambio enérgico en los modos y sistemas de la dirección de la empresa.

Palabras clave: Política, Desajuste, Política instrumental, Política estratégica, Productividad, Control, Competitividad, Gestión, Tecnificación, Formación, Asociación, Producto.

Abstract: This article makes an analisys about the most important parameters of the Spanish hotel industry, before considering the different management outlines.

Studing the information given, we can apreciate the most significant distorsions that have influence in the production process. All this information makes us able to design the objectives that the lodging industry can establish in a definite and realist way.

On the other hand, we have to point out that the study pretends to demostrate the need to applicate the different instrumental and strategic outlines that would improve the actual economic and productivity parameters of the hotel industry.

In conclusion, the study demostrates the absence in the Spanish lodging industry of adequate processes of management, technology and training, and indicates that the improvement in the results will depend on a radical change in the way and systems of management.

Key words: Politics, Distorsions, Strategic politics, Instrumental politics, Productivity, Control, Competitiveness, Management, Technology, Training, Asociation, Product.

1. LOS DESAJUSTES DE LA HOTELERIA

El estudio y posterior definición de las estrategias que requiere el sector hotelero español aconsejan presentar previamente la información básica, que describa la actual estructura que condiciona esta rama productiva de la economía española. Hemos de señalar que a lo largo de todo el trabajo, desde nuestra perspectiva económica, queremos considerar a este segmento del alojamiento turístico, exclusivamente como un elemento que participa activamente en la

* Manuel Figuerola es Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense. En la actualidad es Director General de Promotora Internacional de Turismo (PRITUR).

formación de la riqueza y no entraremos especialmente en otros aspectos que caracterizan al sector.

Algunos datos estadísticos de la actividad hotelera se recogen en los siguientes cuadros:

Cuadro 1
EVOLUCION DEL NUMERO DE CAMAS

Años	En hoteles	En hostales y pensiones	Total
1960	130.130	20.502	150.821
1970	362.608	183.190	545.798
1980	596.874	217.520	814.394
1990	735.749	193.784	929.533
1992	817.965	185.234	1.003.199

Fuente: Secretaría General de Turismo.

Cuadro 2
ESTRUCTURA POR CATEGORIAS (1992)

Categorías	Plazas	Establec.	Dimensión
H. 5*	31.197	78	400
H. 4*	161.609	515	314
H. 3*	372.914	1.542	242
H. 2*	159.372	1.393	114
H. 1*	92.873	1.345	71
Hs. y P.	185.234	4.949	37

Fuente: Secretaría General de Turismo.

Cuadro 3
ESTRUCTURA DEL MERCADO HOTELERO (1992)

Categoría	Pernoctaciones Número	%	Capacidad Receptiva %
H. 5*	3.946.141	3,0	3,1
H. 4*	23.856.704	17,9	16,1
H. 3*	53.185.788	39,8	37,2
H. 2*	22.220.585	16,6	15,9
H. 1*	11.408.782	8,5	9,3
Hs. y P.	18.989.078	14,2	18,4
Total	133.989.078	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4
DISTRIBUCION ESTACIONAL DE LA DEMANDA (1992)

Meses	% estancia	Meses	% estancia
Enero	5,1	Julio	11,8
Febrero	5,5	Agosto	14,3
Marzo	6,5	Septiembre	11,8
Abril	7,7	Octubre	9,0
Mayo	8,9	Noviembre	5,1
Junio	9,7	Diciembre	4,6

Fuente: Federación Española de Hoteles.

El conjunto de la información que se ofrece en los anteriores cuadros permite destacar una serie de conclusiones explicativas de una situación que consideramos desajustada.

Hay que indicar que el sector del alojamiento hotelero creció en el período analizado a un ritmo sorprendente: 6,1 % de promedio interanual.

Si se considera la clasificación por categorías como el procedimiento de calificación más idóneo, se observa que predomina el nivel intermedio como el más frecuente; resultando que sólo el 19,2 % de la capacidad receptiva pertenece a ofertas tipificadas de lujo o alta calidad.

Por otra parte, estudiando la evolución del sector hotelero, sin hostales y pensiones, se apreciará que sólo el 27 % del censo es posterior al año 1980; al margen de sustituciones de viejas por nuevas plazas que en la capacidad total hayan podido tener lugar.

Asimismo, la dimensión media en el conjunto de los hoteles resulta bastante reducida, pues sólo alcanza el valor de 101,3 camas por establecimiento.

Respecto al nivel de ocupación de las plazas afectadas, hay que resaltar los siguientes resultados:

— ocupación anual del total de plazas construidas, 36,6 %;

— ocupación anual del total de plazas abiertas según período, 55,5 %.

La comparación en paralelo de la oferta hotelera con la demanda existente determina que las categorías de 4, 3 y 2 estrellas tienen un mejor aprovechamiento de su capacidad que el resto de la oferta, presentando el mejor valor los hoteles de 3 estrellas.

Por último, hay que manifestar la fuerte estacionalidad que se aprecia en la distribución de la demanda a lo largo del año. En ese sentido, si se considera que un reparto uniforme de la demanda establecería una cuota mensual de participación del 8,33 %, observaríamos que ante una ocupación promedio del 36,6 %, el mes de diciembre sólo tendría un valor de ocupación del 20 %, frente al 62,8 % del mes de agosto. Lo que a nivel global equivale a una ocupación superior a tres veces el momento «pico» sobre el momento de más baja utilización.

Es evidente, pues, que los datos proyectan una oferta que se enfrenta a muy fuertes desajustes (estacionalidad, desocupación, envejecimiento, calidad media, reducida dimensión, etcétera). Problemas de muy difícil superación, lo cual sólo sería posible a través de la puesta en funcionamiento de un conjunto de estrategias que resuelvan los desequilibrios planteados.

2. LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DEL SECTOR HOTELERO

En pura teoría económica de la empresa se podrían considerar tres tipos de objetivos que han de ser alcanzados en los procesos operativos:

— objetivos instrumentales,

— objetivos intermedios,

— objetivos finalistas.

En esta sección de nuestro análisis han de preocupar especialmente los objetivos intermedios y finalistas, puesto que los instrumentales van a ser desarrollados en la exposición de las diferentes estrategias que la empresa ha de poner en funcionamiento.

A nuestro entender la empresa moderna que quiere adecuarse a los procesos económicos que impone el continuo cambio de los mercados ha de perseguir, como fundamento de toda su actuación empresarial:

— mejorar la productividad y

— mejorar la competitividad.

En consecuencia, no puede, de ningún modo, proyectarse un plan empresarial que no contemple como horizonte inmediato posibilitar el aumento de la productividad, y, a su vez, en parte por el hecho del logro de tal objetivo, la intensificación de la competitividad en los mercados turísticos, cada día más endurecidos. Podríamos sentenciar que no es posible ser competitivo si no se poseen índices de productividad mínimamente homologados en el marco nacional o internacional, según el ámbito de actuación.

En el área económica que ahora nos ocupa, partiendo de la información que se desprende del documento *El sector hotelero en España,* de la Federación Española de Hoteles, se dispone de los siguientes valores, supuestamente representativos de las macromagnitudes hoteleras más relevantes:

a) Valor del capital hotelero (prec. reposic.): 2.820.000 millones de pesetas.

b) Producción bruta: 840.000 millones de pesetas.

c) Beneficio bruto: 184.800 millones de pesetas.

d) Número de empleos directos: 149.582.

e) Número de habitaciones: 521.564.

(Nota: Datos referidos a 1992.)

Del conjunto de valores obtendremos los siguientes ratios de productividad:

R1 (Produc/Capital)	= 0,300
R2 (Rend/Capital)	= 0,066
R3 (Produc/Empleo)	= 5,62 mill. ptas.
R4 (Produc/Habitac.)	= 1,61 mill. ptas.
R5 (Valor/habitación)	= 5,40 mill. ptas.
R6 (Rend/Empleo)	= 1,24 mill. ptas.

La reflexión sobre los datos publicados por la Federación de Hoteles de España nos causa una profunda preocupación por tres razones muy especiales:

— la eficiencia económica que se desprende de los resultados es muy mediocre,

— la pobreza de valores alcanzados hace dudar de la exactitud de las estimaciones realizadas,

— esos mismos valores globales, así como los bajos promedios obtenidos parecen

poner en entredicho la representatividad de los ratios.

Sin embargo, considerando que la información estadística manejada sólo es utilizada con el fin de poder explicar un conjunto de actuaciones y medidas empresariales, que no van a condicionarse por la mayor o menor calidad de la base estadística, sería conveniente, al menos como un ejercicio práctico, expresar nuestro criterio sobre los resultados que se reflejan en los datos anteriores.

Opinamos que el nivel de productividad del sector hotelero español es desalentador, en base a los ratios estimados. Puede observarse que el ratio 2 (Rendimiento del Capital) es tan sólo del 6,6 %. Es posible que pueda argumentarse en contra de tal consideración, que el capital se ha valorado a precios de reposición y que, por tanto, no es representativo del esfuerzo de inversión realizado, y que incluso parte de ese capital se encuentra ya amortizado. Sin embargo, aun aceptando dichos comentarios, el resultado en cuanto a su nivel productivo es muy deficiente.

Otro ratio interesante, que complementa al anterior, es la relación producción empleo (R3), que alcanza un valor de 5,62 millones de pesetas en el sector hotelero, cuando en el conjunto de la economía tal valor supera los ocho millones de pesetas. Lo cual, si en principio no puede ser categórico —ya que influyen numerosos factores y circunstancias que impiden un análisis absolutamente paralelo—, la diferencia que se aprecia al menos expresa la gran potencialidad que tiene el empleo hotelero para aumentar su productividad.

Es evidente, pues, la necesidad de mejorar el objetivo de la productividad, que necesariamente podrá provocar que se alcance en cadena el resto de objetivos de la empresa, tales como el aumento de la competitividad y el mejor posicionamiento en los mercados.

Se comprende fácilmente que si no se logra superar un mínimo nivel de producción por unidad de factor productivo, aun aplicando estrictas y rigurosas políticas de control de costes, el producto dejará de ser competitivo, al tener que aumentar las tarifas, ya que el precio como expresión de la competitividad no es otra cosa que el resultado de la proyección de los objetivos de producción y rentabilidad.

Ahora bien, hay que distinguir también dos objetivos finalistas, que son los que aseguran la continuidad y el éxito de la empresa. Es decir:

— la obtención de una mínima rentabilidad en el proceso productivo, que asegure la supervivencia empresarial, y

— el mantenimiento de un producto que se adecúe espléndidamente en calidad a las exigencias del mercado.

En consecuencia, toda empresa que no posea un cuadro definido de objetivos no podrá situarse con eficacia en su entorno de concurrencia y competencia. Lo que significa que es preceptivo una definición que es-

pecifique y cuantifique los objetivos, determinando con precisión:

— los plazos de su consecución,

— la combinación teórica de los factores a utilizar,

— los instrumentos económicos para su logro, y

— las estrategias y políticas empresariales que los hagan posibles.

Nos preocupa en este trabajo la descripción de esas estrategias, que sin duda son las que permitirán que las empresas del sector hotelero consigan alcanzar sus objetivos. Entendemos que los actuales problemas que aquejan en general al turismo y en particular a la hotelería motivan que se haga el esfuerzo previo de teorizar con el fin de diseñar un posible escenario de circunstancias y de realizaciones.

Es evidente que el sector hotelero español, tal como expresan las estimaciones anteriormente expuestas, por aproximarse en su valor de reposición a los tres billones de pesetas, es muy significativo en el actual sistema económico, lo que obliga a ordenar con antelación lo que se pretende y el camino para llegar a los horizontes marcados. La intuición o la improvisación nunca podrán conducir a un buen final.

3. REORGANIZACION DE LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS

Por sentido lógico, todo proceso que no funciona o lo hace mal debe modificarse de manera que pueda mejorarse su rendimiento. En ese contexto, como primera política estratégica de la empresa, entendemos que ha de citarse la reformulación de las estructuras productivas.

Se pretende aplicar, en alguna medida, las acciones de planificación con objeto de reestructurar los sistemas productivos para conseguir hacerlos progresivamente más eficientes.

En los puntos anteriores se ha observado que existen en el sector hotelero profundos desajustes estructurales. Ello nos invita a preguntarnos si dichos desequilibrios pueden deberse a una inadecuación en el diseño de los procesos productivos de la empresa:

— mala localización,

— mal dimensionamiento de las estructuras,

— mala tipificación del producto.

Sin duda, la respuesta a la inquietud planteada ha de pasar por el examen minucioso de la situación existente:

— ¿Qué tasa de actividad tiene la empresa?

— ¿Existe respuesta del mercado al producto?

— ¿La productividad de los factores es normal?

— ¿Los rendimientos empresariales cumplen mínimamente las expectativas planteadas?

Si se responde sucesivamente a las preguntas formuladas podremos determinar cuáles debieran ser las actuaciones para resolver algunos de los problemas existentes.

En primer lugar, la persistencia de bajos niveles de ocupación puede deberse a cualquiera o al conjunto de los desequilibrios mencionados anteriormente. Es evidente que la rigidez de la oferta hotelera impide, al contrario que en otros sectores, una rápida actuación sobre la estructura. Por tanto, la inactividad productiva por la baja ocupación ha de compensarse con soluciones muy selectivas. No obstante, hay que señalar que a veces una elevada ocupación hotelera puede causar más ineficiencia, debido, por ejemplo, a que las estructuras de costes no sean las adecuadas.

En segundo lugar, el desajuste puede tener su causa en que se ha concebido un producto que puede encontrar graves problemas de aceptación por parte del mercado. Hay que pensar que en este caso la resolución al desajuste puede ser más fácil, ya que los motivos tendrán mayores posibilidades de desaparición. Supóngase que la razón es una cierta debilidad en las acciones de marketing. En consecuencia, la solución no es otra que forzar las medidas de penetración por la vía de las actuaciones promocionales y comerciales. En otros casos, la razón del rechazo puede deberse a lo desafortunado de la elección del producto, por lo que necesariamente no existe otro remedio que el cambio inmediato —en la medida que sea posible— de imagen, contenidos y características.

También hemos de valorar si el nivel de productividad de los factores participantes es el óptimo o al menos el más eficiente para las condiciones de desarrollo de la empresa. El seguimiento de los resultados ha de permitir diagnosticar si la función productiva se ha perfilado como la más ajustada a las características del proceso. Es posible que se dé una situación de exceso de capital, para un volumen de ventas reducido en términos relativos. Por otra parte, quizá el desajuste se produzca desde el lado del factor trabajo, que se ha estructurado de manera poco correlacionada con las expectativas de producción y rendimiento.

Finalmente, hemos de señalar que el diseño teórico que de los resultados del proceso se hizo no se ajusta al beneficio empresarial que la realidad proporciona. Por lo que, nuevamente, nos habremos de enfrentar con otro desajuste.

La aplicación de medidas o estrategias que faciliten un mejor ajuste entre producción y rendimiento necesario, será fundamental si se quiere que la empresa supere sus problemas estructurales. En consecuencia, el ejercicio de la planificación ha de mostrar las reformulaciones que recomen-

damos. Una actitud de pasividad conducirá primero a una situación de precariedad de las empresas, y más tarde, a su desaparición. La empresa, pues, ha de mantener esa actitud y búsqueda continua de lo que entederíamos como equilibrio inestable. Es decir, un proceso mecánico y flexible de reformulaciones de los perfiles iniciales, buscando el mejor ajuste entre el deseo y la realidad.

4. LOS PLANES DE INVERSION

Se podría decir que una de las políticas empresariales más estratégicas es la que se refiere a la inversión. Sin duda, la dedicación de un determinado flujo de caja a la inversión equivale a dejar cautivo un patrimonio, con gran dificultad de rescate. En el supuesto de la hotelería, sector que sufre una profunda rigidez en la estructura y proyección de la oferta, tal como ya se dijo antes, la aplicación de una dotación presupuestaria al capital fijo significa una fuerte inmovilización con poca capacidad de reconversión.

Los planes de inversión son una política económica que no puede omitirse antes de la adopción de una decisión que conlleve la dedicación de recursos económicos a un determinado proyecto. El plan planteará un conjunto de variables que han de ser combinadas de tal manera que generen los resultados que la evaluación haya considerado como mínimos. Por tanto, deberemos considerar como insensatez e inmadurez empresarial, si previamente a la adopción de decisiones no se ha configurado una estrategia de inversión que contemple funcionalmente:

— la cuantía total y parcial,

— los períodos de los desembolsos y de maduración,

— la producción generada,

— los valores agregados originados,

— sus procesos de financiación,

— las tasas de retorno,

— la comparabilidad con el valor del dinero o tipos de interés de los mercados financieros.

El empresario turístico, en el procedimiento de la planificación, habrá de observar con especial atención:

a) las causas objetivas que provocan su decisión positiva: el mercado y su situación, la justificación técnica, económica y ambiental del proyecto y el apoyo político y económico a la inversión,

b) las causas subjetivas que motivan una actitud a favor: las expectativas de los mercados, la evolución del sistema económico influyente y las previsiones de obtención de importantes rendimientos.

La empresa que no planifica su inversión en sus diversos componentes:

— a largo, medio y corto plazo,

— de instalación, reposición y mantenimiento,

— de desarrollo, permanencia e innovación,

— de estructura, equipamiento y marketing,

— productivas y sociales,

probablemente tendrá más difícil el logro de sus objetivos principales.

Este planteamiento nos conduce pues a alertar sobre la conveniencia de que las empresas en el futuro dispongan de cuidadosos trabajos programados que permitan que las decisiones inversoras sean, al mismo tiempo, cautelosas y tecnificadas, en donde todo elemento que no proceda de la reflexión y el análisis haya sido rechazado.

A modo de ejemplo de un proceso planificador podremos establecer, en base a un conjunto de *variables determinantes,* la siguiente función de cuantía de una inversión dirigida a la construcción o renovación de una habitación hotelera:

$$I = T \times K \times BB \times p/i$$

En donde:

I = Inversión que se destina a una habitación.
T = Tiempo anual de operación (días).
K = Tasa anual de actividad de la habitación (porcentaje).
BB = Beneficio bruto de operación (GOPI) (porcentaje).
p = Ingreso diario de la habitación (pesetas).
i = Tasa de referencia del valor del dinero (tanto unitario).

En el supuesto práctico para el que concurren los siguientes valores:

T=365 días K=55 % de ocup. BB=25 %

p = 15.000 ptas. i = 0,12

La inversión máxima aceptada debería ser:

$I = 365 \times 0{,}55 \times 0{,}25 \times 15.000/0{,}12 =$ 6.273.438 ptas.

La formulación explicada de manera elemental ofrece las diferentes opciones o alternativas que se plantean al empresario, ante las múltiples hipótesis que las *variables determinantes* podrían adoptar en función de la evolución del mercado.

5. LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

En epígrafes anteriores ya se ha mencionado el interés que suscita en la empresa todo programa tendente a la mejora de la productividad. Estamos de acuerdo en confirmar que una empresa con reducidos niveles de productividad no puede alcanzar nunca los porcentajes de rentabilidad que le corresponderían normalmente. Por tanto, es preciso que la empresa, primero tenga un amplio y perfecto conocimiento de cuál es su capacidad productiva óptima, y después, que determine los procesos técnicos y políticos que hagan posible alcanzar aquella capacidad.

En nuestro análisis vamos a considerar el término productividad como *el resultado que*

se obtiene del esfuerzo incorporado por cada factor al proceso productivo. En alguna medida su valoración vendrá expresada por la relación entre producción total o el valor agregado obtenido en el proceso y el número de unidades de factor incorporadas a dicha acción.

a) Productividad en términos de valor de la producción (PB).

$$Pw = \frac{PB}{W} \qquad y \qquad Pc = \frac{PB}{C}$$

Siendo:

PB = El valor de la producción, igual ventas.
W = Número de empleados.
C = Valor capital de la inversión.

b) Productividad en términos de rendimiento o valor agregado (VAB).

$$Pw' = \frac{VAB}{W} \qquad y \qquad Pc' = \frac{VAB}{C}$$

Las relaciones expuestas pueden ser reflejo aproximado del nivel de productividad de los factores productivos. Sobre todo si la empresa tiene el interés y la preocupación por construir el proceso tendencial. Ahora bien, el planteamiento que hemos hecho parece simplista, pues se hace desde una óptica muy parcial, ya que no se establece una interdependencia de productividad entre ambos factores. Es lógico pensar que la productividad del trabajador no sólo depende de su esfuerzo, sino también de los recursos de capital (equipamiento, tecnología, automatización, etcétera) puestos a su disposición. Por lo que es indudable que la productividad en la empresa hotelera va a ser función conjunta tanto del trabajo como del capital invertido y la existencia de una buena gestión empresarial. Por lo que se podría expresar la producción mediante la formulación:

$$PB = F\ (C, W, G)$$

Es evidente, pues, que la productividad total de un factor tomará valores diferentes según la cantidad que se aplique del mismo, pero también adoptará distintos valores según la cantidad y calidad utilizada de los demás factores.

Por otra parte, en el sector hotelero, igual que en otros muchos sectores, puede ocurrir que la obtención de una determinada productividad por parte de un factor exige una cantidad mínima y determinada del resto de factores. Es lógico pensar que a un número X de empleados hoteleros no se le podrá requerir que puedan atender diariamente 100 habitaciones, si el hotel no ha sido dimensionado previamente con tal número. Otra consideración sería que las referidas 100 habitaciones pudieran ser atendidas por un número de empleados menor a X.

Ahora bien, teniendo en cuenta las características del sector hotelero, debemos señalar que los factores que intervienen en el proceso de la operación, para un rango intermedio de producción, han de ser tipificados de complementarios, ya que no pueden ser considerados nunca como independientes y muy relativamente como sustitutivos.

Ello significa que si se pretende aumen-

tar la productividad es necesario hacer un esfuerzo en todos ellos:

— la productividad del empleado aumentará más que proporcionalmente si se tecnifica y se mejora el capital de la empresa y se moderniza la gestión,

— la productividad del capital de la empresa aumentará si se mejora el rendimiento del empleado mediante la formación y se actualiza la gestión,

— la productividad de la gestión empresarial aumentará si los administradores cuentan con equipamientos actualizados y recursos humanos mejor preparados.

Ante esos comentarios teóricos conviene analizar diversas estrategias que permitan una mejora sustancial de la productividad total de la empresa. En ese sentido, se deberá actuar parcialmente, pero, al mismo tiempo, sobre todos y cada uno de los factores determinantes del proceso productivo.

a) Actuaciones sobre el capital

Se ha señalado en distintas ocasiones que la hotelería tiene el gran inconveniente de la fuerte rigi[illegible] están más predispuestos a una participación activa, siempre que tal actitud contribuya a aumentar su satisfacción. Curiosamente, los directores entrevistados nos dicen que, excepto durante el *buffet,* los clientes en general son bastante pasivos.

pamientos que se traduzca en el máximo ahorro en la inversión, sin reducción de la calidad.

En consecuencia, se persigue la sustitución permanente de costosas inversiones por otras que en costes sean relativamente menores, y que por su modernidad, tecnificación y automatismo, generen al menos la misma producción.

b) Actuación sobre el empleo

Asimismo, respecto al factor trabajo, la búsqueda de la mejora de la productividad conduce al mismo objetivo. Es decir, la reducción de los costes relativos. ¿Cómo podrá conseguirse tal propósito? Sin duda por dos vías diferentes:

— manteniendo el mismo empleo, pero consiguiendo, mediante la motivación, la formación y la responsabilidad, aumentar el valor de la producción en relación a los impulsos del mercado,

— reduciendo el empleo, al estrecharse o mantenerse la cuota del mercado, logrando la misma producción mediante las mismas acciones señaladas anteriormente.

[illegible] de las instalaciones es un área que requiere una atención particular (media de 4,25 en Madrid y media de 4,45 en Marbella).

a) Actuaciones de reducción de costes productivos y gastos de almacenaje que conllevará:

— diseños adecuados que consigan dicho propósito,

— automatización e informatización de los procesos de gestión, organización y producción,

— reducción de los tiempos muertos en el trabajo,

— mayor motivación de los trabajadores hacia el producto que genera,

— mejora del clima social y de las condiciones de trabajo,

— incremento de la ocupación en los activos disponibles.

b) Seguimiento y corrección del producto que persiga en todo momento la mejora de la calidad del servicio prestado, mediante:

— reformulación de los diseños y proyectos iniciales,

— realización de controles periódicos de calidad,

— creación de los consejos y auditorías internas de control de calidad, que impliquen a los responsables y ejecutores de los servicios.

c) Flexibilización de los sistemas de producción, buscando la reducción de la rigidez de las estructuras, lo cual permitirá una mejor adaptación del servicio a la demanda, para lo cual se intervendrá:

— en las instalaciones fijas, programando la utilización parcial de los equipos técnicos que se acomoden en función del nivel de la demanda a los niveles de ocupación y a la ocupación limitada de áreas, plantas o zonas,

— en los recursos humanos, teniendo en cuenta la flexibilización de plantillas y la definición de organizaciones de empleo de gran movilidad.

Las tres políticas de producto a las que hemos aludido, que podríamos considerar como *internas,* se han de complementar con otro conjunto de políticas que llamaríamos de *acción externa* a la empresa, tales como:

d) Actuaciones sobre los precios que motiven y estimulen el consumo, sin reducir la rentabilidad ni menospreciar el valor intrínseco del producto:

— precios de lanzamiento y promoción,

— precios encadenados, que integren un conjunto de servicios que hagan más atractivo el «package»,

— precios de incentivo y de grupo que originen economías externas,

— precios de temporada, que permitan la flexibilización y mejor escalonamiento de la clientela.

e) Políticas de mejora de imagen y de reconocimiento, que proyecten, de modo más intenso y más favorable para la empresa el mensaje que del producto se pretende trasladar:

— acciones promocionales y de publicidad a través del sistema de medios que se adecúe a cada caso.

— acciones de relaciones públicas que transmitan el concepto y el contenido del producto que interesa a la empresa,

— acciones concertadas con otras empresas y entidades públicas y privadas que sean capaces de crear sinergias.

f) Actuaciones que mejoren la distribución y comercialización del producto de manera que se consiga una mayor penetración en los mercados:

— presencia del producto en los acontecimientos que permitan su difusión y conocimiento,

— aumento de la red de contratación en aquellos puntos en donde pueda potenciarse la existencia del producto,

— mejora de la estructura comercial propia, que evite la dependencia de los demás operadores.

7. LA POLITICA DE CONTROL DE LOS COSTES

Todo empresario que conoce su profesión sabe muy bien que parte del éxito de la empresa dependerá de la existencia de una buena política de control de los costes. Nos preocupa en este trabajo poner de manifiesto que el fuerte endurecimiento de los mercados turísticos que se diagnostica a corto y medio plazo exige ahora bastante más la intensificación de este ejercicio trascendente, por efecto de dos razones especiales:

— la rigidez de los ingresos, al existir grandes dificultades para aumentar las cuotas de los mercados,

— la necesidad de aumentar la calidad del producto, sin incrementar los costes operacionales.

En el primer caso se comprende que a causa de la identidad:

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

el aumento del rendimiento, ante la reducida capacidad de incrementar los ingresos, obligará, forzosamente, al menos a la estabilidad de los costes, sólo posible si éstos se controlan dramáticamente.

En la segunda propuesta, si se acepta el principio:

$$\text{Calidad} = \text{Función (factores productivos)}$$

estaremos relacionando indirectamente la bondad del producto o servicio con el coste unitario resultante de la producción. Es por ello que, sin elevar los costes de los factores, habrá de ampliarse la calidad, sólo posible si se aplican controles que permitan no variar el coste unitario del servicio, ofrecien-

do, por el contrario, mayor contenido de factor.

Una valoración que ofrece la Federación Española de Hoteles sobre la estructura global de los costes de explotación nos permitiría poseer unos indicadores promedios de control, aun considerando que nunca pueden ser objeto de análisis paralelo, puesto que ellos ofrecen la estructura conjunta, integrando:

— los hoteles de ciudad con los hoteles de las áreas turísticas,

— las diferentes categorías hoteleras poseedoras de perfiles diferenciados,

— los hoteles con numerosas áreas de A + B, con hoteles que no disponen apenas de dichos servicios.

Estructura de costes por partidas en función de los ingresos

Conceptos	**Porcentajes**
A. Consumos intermedios	**42**
1. Coste de alimentos y bebidas	11
2. Materiales de consumo y reposic.	8
3. Suministros de agua y energía	5
4. Mantenimiento y reparaciones	3
5. Promoción y comercialización	4
6. Servicios exteriores	4
7. Tributos y seguros	1
8. Otros gastos	6
B. Valores agregados	**58**
9. Salarios y Seguridad Social	36
10. Beneficios y amortización	22

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de la FEH.

Dicha estructura responde al conjunto nacional, por lo que debe cuidarse toda comparación biunívoca si no se realiza teniendo en cuenta las peculiaridades propias de cada establecimiento. Ahora bien, los resultados de explotación de cualquier hotel que difieran escandalosamente de tales datos deberán ser motivo especial de control, ya que se dispersarían en exceso de los promedios generales, que aunque no representativos de cada caso, sí son significativos.

En consecuencia, la empresa debe crear los métodos de control que permitan mejorar los rendimientos de los costes. En ese sentido, deberán instalarse en las empresas procedimientos que se adapten a sus posibilidades, con objeto de ejercer un buen control:

— método documental, en donde periódicamente, sobre los correspondientes estados de cuenta, habrán de compararse los costes «standards» fijados a «priori», con los costes «históricos»,

— método de control informatizado, en donde, sin gran esfuerzo de análisis, permanentemente se podrán observar los grados de desviación existentes respecto a los valores presupuestados.

Una buena estrategia de control, y aunque en teoría todo debiera controlarse, deberá tipificar muy bien cuáles son expresamente aquellos contenidos de costes sobre los que habrá de ejercerse un mayor seguimiento.

a) El control del empleo

Sin duda uno de los componentes con mayor peso en la cuenta de explotación de un establecimiento hotelero es el contenido en salarios y seguridad social (véase en la estructura señalada que alcanza el 36 %). Por tanto, conviene ajustar perfectamente a las expectativas de producción, tanto el valor económico del coste del trabajo, como el número de empleados que la empresa puede contratar, para conseguir una *optimización* de lo que definiríamos como el vector de la producción.

b) El control de las materias primas

Ofrecer calidad en el marco de la actividad hotelera no significa derrochar los bienes incorporados al proceso productivo. En ese sentido se puede señalar que existen módulos perfectamente definidos que determinan los niveles de calidad que puede dispensarse mediante el consumo X de una determinada materia prima. Por ejemplo, si retenemos como ejemplo el departamento de alimentos y bebidas (A + B), sabemos perfectamente que afectar más del 30 % de los ingresos a tal componente estará situando tal acción al borde de lo normal.

c) El control de las depreciaciones

Un buen gerente ha de tener una especial preocupación por mantener las inmovilizaciones del hotel en un estado de calidad y de imagen que impulse el acercamiento del cliente, de manera que el paso del tiempo no signifique el deterioro o la obsolescencia de los equipamientos. En consecuencia, han de establecerse mecanismos de control que permitan con facilidad determinar las dotaciones que permanentemente han de dedicarse a reponer y a sustituir lo que envejece.

d) El control del almacén

Un buen control de existencias reduce los costes de almacenamiento y conservación. Es por ello que dentro de la política de control de costes se hace necesario incorporar esta actuación que puede minimizar costes y, en consecuencia, incrementar los rendimientos. Tres aspectos fundamentales justifican este control:

— aprovechar las fluctuaciones de los precios de la oferta y mejorar el funcionamiento de la cadena comercio-producción,

— aprovisionar suficientemente para evitar insuficiencias que encarecerían las compras,

— evitar costes innecesarios ante excesos de almacenamiento.

e) El control de los costes financieros

A menudo, los empresarios tienen la frivolidad de cometer el error del endeudamiento fácil, rápido pero costoso. La realidad ha demostrado que el optimismo ante esta variable ha supuesto graves dependencias financieras que han conducido a situaciones irregulares en la empresa.

En la línea del control de costes financieros es preciso condicionar la operación de endeudamiento a:

— los tipos de interés y su relación con el proceso de la producción,

— la estructura financiera que supone la deuda con objeto de no debilitar el futuro,

— el período de contratación de la deuda con objeto de evitar su condicionamiento.

8. LAS ACCIONES SOBRE EL PERSONAL

Se ha repetido en numerosas ocasiones que el producto hotelero se manifiesta a través de la prestación de servicios. Podemos, pues, considerar al recurso humano como el factor más importante en el proceso productivo hotelero, ya que el cliente requiere comunicación, relación y servicio directo, que sólo el hombre puede ofrecer.

La empresa ha de contemplar con especial atención en sus planteamientos de planificación y dirección todo aquello que en el desarrollo de la sociedad vaya a tener una dependencia del capítulo humano:

— el coste del factor trabajo,

— el número de empleados en relación a la capacidad receptiva,

— el grado de formación,

— la rigidez o flexibilidad de las plantillas,

— la fidelidad y motivación de los trabajadores,

— la productividad por empleo.

Observamos, pues, entre otras muchas consideraciones, seis elementos de potencial actuación, en donde la aplicación de acertadas estrategias podrá beneficiar sensiblemente los resultados empresariales.

Ha de preocupar inicialmente el coste del factor, ya que sin duda es el «input» más elevado del proceso productivo. Hemos dicho en epígrafes anteriores que puede suponer más del 36 % sobre ingresos. En general, la empresa no ha de romper esquemas, ni pretender, mediante políticas internas, situarse fuera de la normalidad en las políticas retributivas del personal. Ahora bien, es lógico manifestar que ante dos situaciones comprobadas:

— aceptable coyuntura económica de la sociedad, por efecto de buenos resultados de explotación, y

— actitudes favorables de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa,

la acción gerencial ha de forzar situar el salario promedio o el coste del empleado en las bandas superiores de retribución que imperen en el mercado.

Es objeto de la planificación económica de la empresa llegar a optimizar la relación empleados por habitación. Ello significa mantener una excelente calidad y un rendimiento económico adecuado, determinando una plantilla realmente ajustada a las necesidades de la explotación. No se justifica un exceso de trabajadores con retribuciones inferiores a la media y con productividades también menores a los promedios normales, por el solo propósito de ofrecer la imagen de calidad de servicios al tener el hotel un número muy elevado de empleados.

Para el caso español las relaciones de empleados por habitación son las que se expresan seguidamente:

Empleados/Habitación

Categorías	Rel.	Categorías	Rel.
H. 5*	0,81	H. 2*	0,26
H. 4*	0,47	H. 1*	0,25
H. 3*	0,31	Hs. y P.	0,20

Fuente: Federación Española de Hoteles.

Entendemos que las relaciones analizadas en el marco de competencia de la hotelería española resultan elevadas, en especial si se comparan con las de los países desarrollados de la CEE.

Por tanto, una estrategia a promover debería ser la incorporación de modernos y más avanzados equipos de mecanización, que, al menos en el área del Back-Ofice, redujese el empleo.

Es indudable que para lograr los anteriores objetivos es preciso un esfuerzo importante en las acciones de formación. Las empresas hoteleras han de fomentar permanentemente:

— la actualización de técnicas y conocimientos

— los procesos de entrenamiento y reciclaje

— la promoción en el empleo, mediante la posibilidad del acceso a cursos y campañas de formación.

Las inversiones que la empresa afecte a estos objetivos es evidente que tendrán una proyección beneficiosa, no solamente desde el estricto objetivo social, sino también como rentabilidad económica, con un amplio efecto multiplicador.

Dentro de las estrategias que ha de promover la empresa hotelera han de destacarse aquellas acciones que impulsen la flexibilización de plantillas, ya que, en otro caso las dificultades económicas podrán conducir a situaciones de cierre, puesto que la estacionalidad de la demanda hotelera no permite el mantenimiento de plantillas fijas a lo largo de los doce meses del año. Por supuesto, es un ideal indiscutible, que la permanencia en los mismos puestos de trabajo

facilitará, en primer lugar, una mejor formación, y depués, una mayor productividad. Pero las condiciones económicas que resultarían de una política de empleo estable y permanente harían absolutamente inviable una proporción importante de la hotelería española, que necesariamente se vería impulsada a cerrar. Como ejemplo de lo señalado se presenta el cuadro de distribución estacional del empleo en España.

Indice de Estacionalidad del Empleo Hotelero

Meses	Indice	Meses	Indice
Enero	60,6	Julio	98,6
Febrero	61,3	Agosto	100,0
Marzo	65,5	Septiembre	96,2
Abril	74,6	Octubre	82,2
Mayo	90,1	Noviembre	61,6
Junio	91,6	Diciembre	58,2
Indice medio anual = 78,6			

Fuente: Federación Española de Hoteles.

Se observa que la concentración del mes «punta» de agosto exige casi una duplicación del empleo del mes de diciembre. Ahora bien, considerando los datos reflejados en el epígrafe sobre el desajuste estacional de la demanda, en donde se observaba que la concentración de agosto equivalía a tres veces la demanda de los meses «valles», opinamos que el índice del 78,6 % todavía debería descender más por medio de una mayor movilidad en las plantillas.

Otra acción que no pueden ignorar las políticas empresariales es la puesta en marcha de un conjunto de medidas que permitan alcanzar estructuras de personal fieles y motivadas, que aprovechen mejor los costes dirigidos a campañas de integración. Se ha comprobado que difícilmente se consigue un buen profesional de alto rendimiento si éstos no se encuentran motivados por tres proyecciones diferentes:

— por la aceptación del producto que ofrecen

— por la identidad con los grandes objetivos de la empresa

— por la conformidad con su puesto de trabajo.

Finalmente, si la empresa quiere mejorar su competitividad ha de conseguir un alto rendimiento medio en términos de unidad producida. No alcanzar tal objetivo es lo mismo que disponer de una plantilla escasamente eficiente.

Como demostración de lo señalado es interesante recordar los ratios que aparecen en el epígrafe 2 de este trabajo, en donde se observa que:

— la producción bruta por empleado es igual a 5,62 millones de ptas.

— y el valor agregado por empleado es igual a 1,24 millones de ptas.

Valores que, como se decía en aquel apartado, son reducidos y que deberían aumentar mediante políticas de racionalización del empleo (flexibilización, formación y motivación).

9. INNOVACION Y TECNIFICACION

En el sector turístico, así como en cualquier otro del sistema económico, se hace imprescindible actuar con firmeza en los procesos de innovación y tecnificación. La empresa hotelera, asimismo, está obligada a adecuar su estructura productiva a los mandatos del mercado, que no son otros que la mejora de la productividad y la competitividad. Objetivos que sólo se podrán alcanzar mediante el esfuerzo inversor suficiente que modernice progresivamente la producción.

a) La innovación en el sector hotelero

Es una realidad que esta clase de empresa reúne un conjunto de circunstancias respecto a sus instalaciones y capacidad productiva, que han de valorarse cuando se plantean requerimientos de innovación:

— los hoteles son muy diversos entre sí, por lo que en los momentos de hablar de innovación ha de tenerse muy en cuenta dicho condicionamiento,

— las instalaciones incorporadas al proceso productivo hotelero son de larga duración, lo que impide planes muy dinámicos de renovación e incorporación de nuevas técnicas,

— los equipos existentes en el sector hotelero son de alto coste de inversión, por lo que toda sustitución debe valorarse desde el enfoque de su rendimiento y amortización,

— los hoteles en general, por sus características, ofrecen fuerte rigidez en sus instalaciones, que impide una rápida y fácil modificación.

El resumen de esas circunstancias es evidente que se proyecta desaconsejando, por sus costes y dificultades, la incorporación periódica de nuevos equipamientos. Ahora bien, cuando se habla de innovación debemos tener especial atención en analizar las dos proyecciones en que puede actuarse:

— innovación en los equipos e instalaciones, que aparentemente permitiría un mejor servicio y un más alto rendimiento,

— innovación en el producto, que sin tener que cambiar y modificar sensiblemente la estructura productiva, pretende ofrecer servicios y confort que satisfagan mejor las demandas de la clientela.

En las políticas de la empresa a medio y largo plazo es necesario llegar a un «mix» que sea capaz de compatibilizar al mismo tiempo tres objetivos prioritarios que se complementan:

— obtención de mejores resultados innovando, de tal manera que las sustituciones sean adecuadas, modernicen y no sean exageradamente costosas en términos de inversión.

— ofrecimiento de un mejor producto a través de la incorporación de lo actual y técnicamente más rentable,

— consecución de un balance global del proceso de innovación (sustitución de lo

pasado por lo nuevo), en términos de cuenta de pérdidas y ganancias, que dé saldo positivo.

Entendemos que estos propósitos son ambiciosos, pero sin duda una empresa hotelera que no mantenga un seguimiento de sus activos con objeto de la modernidad y la actualización terminará por sufrir graves desajustes que la debilitarán a medio plazo en relación al conjunto del mercado. Es, por tanto, necesario contemplar las alternativas y opciones de inversión que permitan las innovaciones —tanto desde las instalaciones como desde el producto—, con el fin de que la empresa no quede retardada.

b) La tecnificación como estrategia de futuro

Sin querer entrar en una reiteración permanente hemos de destacar en este epígrafe, como una estrategia de eficiencia, la aplicación de políticas que permitan tecnificar los procesos productivos. No obstante, esa tecnificación y automatización de la hotelería ha de tener un límite preciso y controlado, ya que, en otro caso, estaríamos perjudicando la imagen e incluso la naturaleza del producto ofrecido.

En ese proceso de tecnificación que ha de perseguir:

— una más alta productividad de los activos,

— un mejor servicio (tiempo y calidad),

— un mayor rendimiento empresarial.

Habremos de considerar como condicionantes:

— el diferencial del coste de inversión e imagen que supone la medida,

— el coste social si lo hubiere,

— la actitud y comportamiento de la clientela ante la innovación incorporada,

— los rendimientos o costes de explotación que puede suponer la adopción de procesos importantes de tecnificación.

Es evidente que consideramos conveniente que las empresas estudien todos los procesos posibles de mejora empresarial y entre ellos se inscribe la automatización e incluso la robotización de actividades en la hotelería, tendiendo a lo que actualmente se da en llamar «hoteles inteligentes». Sin embargo, hemos de especificar un vector de producción capaz de evaluar integradamente los costes y beneficios, ya que la hotelería por sus características propias, nunca debe ser considerada como actividad similar a un proceso industrial, en donde la tecnología ha de predominar. Por todo ello, la hotelería debe tecnificarse, pero sin perder las imágenes de relaciones humanas.

10. ASOCIACION E INTEGRACION EMPRESARIAL

Hemos venido destacando que el marco económico y de competencia en el que ha de participar la empresa hotelera se ha com-

plicado de manera importante y exige planteamientos más integrados en cuanto a la definición de estrategias y políticas de turismo. El pequeño establecimiento, así como la hotelería tradicional que se operaba desde la forma de una sola unidad de explotación, a partir de ahora no pueden proseguir con actuaciones aisladas e independientes. El mercado exige concentración con el fin de generar mejores rendimientos y, sobre todo, perspectivas de futuro mejores.

Por otra parte, es conocido que un gran segmento de la demanda queda integrado en lo que podría denominarse «oligopolio de demanda», de manera que la presión de sólo un pequeño número de operadores de turismo determinan y fijan las condiciones generales de contratación, así como los niveles de precios.

En consecuencia, consideramos fundamental que las empresas del sector busquen *formas de asociación e integración,* que permitan conseguir mejorar su posicionamiento, así como actuar más unidos en un conjunto de aspectos que se manifiestan como de gran interés y de gran trascendencia posterior:

— integración empresarial, con el fin de alcanzar mejores metas en el ámbito de la *política sectorial* a través del diálogo con las administraciones,

— integración empresarial, para llegar a establecer acuerdos que beneficien a todos desde el marco del *intercambio técnico,* así como de la unión de experiencias,

— asociación empresarial, para establecer *políticas comerciales* comunes que permitan una mejor penetración en los diferentes mercados de la demanda,

— asociación empresarial, que permita identificar criterios y procedimientos de actuación ante el *sistema jurídico y legal,* así como ante los procedimientos y reglamentos de ámbito local o de las Comunidades Autónomas,

— unión empresarial que favorezca las *políticas de personal* e identifique las actuaciones particulares,

— unión empresarial que posibilite llegar a la cooperación en materia de *políticas de compra, almacenamiento y* adquisición de servicios.

Creemos que sólo los procesos integrados pueden conducir a las empresas hoteleras a conseguir los fines que programan. Es evidente que la decisión que se ha dado en el pasado ha sido causa negativa de que el sector sufra graves desajustes en su estructura, difíciles de resolver en la actualidad.

A partir de ahora, el sector hotelero ha de reflexionar seriamente sobre el modelo de asociación que debe elegir. Es decir, o se continúa como hasta ahora, en donde cada empresa hace lo que considera lícito y oportuno, o se tiende a cambiar esta actitud, buscando la identificación de estrategias en todas aquellas que puedan unirles frente a terceros y frente al conjunto de problemas que se perciben a corto plazo.

La competencia externa al sector se endurece, presentando alternativas de alojamiento, quizá revestida de formas muy diversas y atractivas, que pretenden ofrecer mejores alicientes que el clásico establecimiento hotelero; propiciando a menudo la competencia desleal, destructora del equilibrio del mercado. Ello ha de propiciar una unión menos teórica y más práctica que al margen de comportamientos y acciones personales que distancian, debe lograr decisiones más armónicas respecto a un conjunto de hechos muy concretos que beneficiarían a todos:

— política de precios, que impida la fragmentación sectorial y la insolidaridad,

— política de formación de activos, que permita la creación de centros de enseñanza o sistemas uniformes que puedan servir a todos,

— política de abaratamiento de los costes, de manera que haga más efectiva la creación y mantenimiento de cooperativas de compra y servicios,

— política de investigación que facilite la creación y dotación de los oportunos gabinetes de estudio, capaces de generar la suficiente información técnica y estadística.

Todas estas acciones y otras muchas que podrían adoptarse son las que deben tener presente, primero los empresarios, y después las asociaciones empresariales, para conseguir que los esfuerzos desplegados por cada uno de ellos puedan tener un efecto multiplicativo que se proyecte en una mejora en el logro de los objetivos y, en especial, en una mayor identificación política y empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA TURÍSTICA (1992): *Análisis de Estadísticas de Turismo de España.* Madrid. Secretaría General de Turismo.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES (1992): *El Sector Hotelero en España.* Madrid.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1990): *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística.* Madrid. Ed. Síntesis.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1993): *La empresa turística y su competitividad en el futuro.* Fuerteventura. III Congreso Internacional de Turismo.

GERVAIS, M. (1987): *Controle de gestion.* París. Ed. Vuiber.

ORSONI, J. (1987): *Politique generale de l'enterprise.* París, Ed. Vuiber.