

Resumen

En el presente trabajo, una vez que se han conceptualizado las PYME hoteleras en España, se ha efectuado un diagnóstico de la competitividad de estas empresas, evidenciando las principales debilidades que deben superar (financieras, operativas y comerciales) y los principales retos organizativos a los que se deben enfrentar (flexibilidad y aprendizaje organizativos). Mientras que el primer grupo de debilidades son consustanciales a su dimensión, las de índole operativa, las comerciales y los dos retos pueden ser perfectamente abordables y subsanables a través de un adecuado diseño organizativo basado en una estructura organizativa denominada Hiperred.

Palabras clave: PYME hoteleras, competitividad, flexibilidad, aprendizaje, diseño organizativo.

Abstract

In this article, after conceptualizing the hotel SMEs in Spain, we have made a diagnosis of the competitiveness of these companies, pointing out the main weaknesses that they have to overcome (financial, operational and commercial) and the main organizational challenges that have to be faced (organizational flexibility and learning). Whilst the first group of weaknesses is consubstantial with their size, those of an operational kind, the commercial ones, and the two challenges may be readily addressed and remedied by way of a proper organizational design based on an organizational structure known as the hypernetwork.

Key words: hotel SMEs, competitiveness, flexibility, learning, organizational design.

JEL classification: L20, L83, M10.

COMPETITIVIDAD Y RETOS ORGANIZATIVOS FUTUROS DE LAS PYME HOTELERAS ESPAÑOLAS

José Miguel RODRÍGUEZ ANTÓN

Universidad Autónoma de Madrid

I. INTRODUCCIÓN. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS PYME HOTELERAS EN ESPAÑA

El presente trabajo pretende lograr un triple objetivo. Por un lado, establecer un diagnóstico de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) hoteleras existentes en España; por otro, establecer a qué retos organizativos se enfrentan si desean mejorar su nivel de competitividad actual y, por último, proponer una estructura organizativa que les permita afrontar convenientemente sus debilidades y retos, elevando su competitividad.

Dado que el estudio se centra en las PYME hoteleras, es necesario previamente definir su conceptualización. Para ello se utilizará, por un lado, la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, y por otro, la clasificación oficial de establecimientos hoteleros existente en España.

Por lo que respecta a la primera clasificación, la Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, notificada con el número C(2003) 1422 (2003/361/CE) indica, en su artículo 7 —estadísticas—, que la Comisión adoptará las medidas necesarias para adap-

tar las estadísticas que elabora a las clases siguientes:

- a) 0 a 1 persona.
- b) 2 a 9 personas.
- c) 10 a 49 personas.
- d) 50 a 249 personas.

A partir de esta recomendación, el INE establece cuatro clases de empresas: microempresas, de 0 a 9 asalariados; pequeñas empresas, de 10 a 49 asalariados; medianas empresas, de 50 a 249 asalariados, y grandes empresas, desde 250 asalariados.

En cuanto a la segunda clasificación, los establecimientos hoteleros, entendidos como aquellos comercios abiertos al público y dedicados a ofrecer profesionalmente alojamiento turístico, con carácter temporal, habitual y mediante precio, en habitaciones y apartamentos, con o sin otros servicios complementarios, se clasifican —una vez que las competencias relativas a promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial fueron transferidas a las comunidades autónomas— de forma diversa en todo el territorio nacional, por lo que se ha optado por emplear la clasificación utilizada, igualmente, por el Instituto Nacional de Estadística.

De esta forma, los establecimientos hoteleros se van a agrupar en dos categorías. En la primera se

ubicarán los hoteles, pudiendo ostentar las categorías de 5, 4, 3, 2 y 1 estrellas oro, y en la segunda se situarán los hostales, pudiendo ostentar 3, 2 y 1 estrellas plata.

Esta clasificación se refiere, obviamente, a establecimientos hoteleros. En el ordenamiento español, las estrellas se otorgan a los establecimientos, no a las empresas hoteleras en sentido genérico, como podría ser la totalidad de una cadena hotelera. Por tanto, en el presente trabajo no consideraremos a las cadenas hoteleras, las cuales, en su inmensa mayoría, tendrían el carácter de grandes empresas, pues suelen contar con más de 250 asalariados (1).

A partir de la utilización conjunta de ambas clasificaciones podemos conceptualizar las PYME hoteleras como aquellas empresas (establecimientos) que, dedicándose a ofrecer profesionalmente servicios de alojamiento turístico con carácter temporal, habitual y mediante precio, en habitaciones y apartamentos, con o sin otros servicios complementarios, cuentan con menos de 250 asalariados.

II. DIMENSIÓN DEL SECTOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN ESPAÑA

El sector de la hostelería, según la *Encuesta anual de comercio* correspondiente al año 2008, está compuesto por un total de 292.166 empresas, de las que el 94,58 por 100 son microempresas, el 4,79 por 100 son pequeñas empresas, el 0,56 por 100 son medianas y el 0,07 por 100 restante son grandes empresas. En consecuencia, nada menos que el 99,93 por 100 de las empresas de hostelería son pequeñas y medianas.

Sin embargo, a pesar de su elevadísimo número, no logran ese

nivel de importancia relativa en las principales magnitudes económicas que mueven. Así, el volumen de negocio que generan las PYME hoteleras se queda en un 84,92 por 100, porcentaje incluso superior al valor añadido generado a precios de mercado (81,93 por 100) o al coste de los factores (82,03 por 100). Como es obvio, dado su reducido tamaño, la capacidad de contratación también es inferior porcentualmente, contratando el 82,31 por 100 de los asalariados y el 86,47 por 100 de los ocupados. Además, los sueldos medios con los que retribuyen a sus empleados son inferiores a los de las grandes empresas de hostelería, y soportan, únicamente, el 80,74 por 100 de los sueldos y salarios del sector y el 80,32 por 100 de los gastos de personal. En todo caso, uno de los grandes problemas que afectan especialmente a las PYME del sector, y que veremos en el diagnóstico que realizaremos posteriormente, es su reducida capacidad de inversión, pues el ya citado 99,93 por 100 de las empresas hoteleras realizan, tan sólo, el 75,31 por 100 de las inversiones.

Pese a esos reducidos valores porcentuales relativos que definen a las PYME del sector de la hostelería, su importancia es innegable en tanto que mantienen a más de 1.100.000 ocupados, retribuyéndoles con casi 13.000 millones de euros, realizan unas inversiones anuales de casi 3.000 millones de euros y generan un valor añadido a precios de mercado superior a los 22.000 millones de euros.

Una vez analizadas las magnitudes estructurales más destacadas del sector de la hostelería, vamos a analizar las características del subsector de servicios de alojamiento. En la misma línea de la información que acabamos de analizar, la *Encuesta anual de ser-*

vicios (CNAE-2009) ofrece estos mismos indicadores, pero referidos al epígrafe 55, servicios de alojamiento, que incluye los subepígrafes 551, hoteles y alojamientos similares; 552, alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia; 553, campings y aparcamientos para caravanas, y 559, otros alojamientos. Desafortunadamente, esta encuesta ofrece la información agrupando la dimensión de las empresas en otros tramos: menos de 2 empleados, de 2 a 4, de 5 a 19, de 20 a 99 y más de 99 empleados.

De las 22.442 empresas de servicios de alojamiento que existían en 2008, el 69,09 por 100 tenían un máximo de cuatro asalariados, sin embargo, el 48,16 por 100 del volumen de negocio total lo generaban las que poseían más de 99 asalariados, las cuales empleaban al 46,53 por 100 de los asalariados, generaban un valor añadido muy próximo a la mitad del total de las empresas de servicios de alojamiento y realizaban el 50,59 por 100 de las inversiones en activos materiales.

Una vez analizadas las principales magnitudes del sector de la hostelería y del subsector de servicios de alojamiento, vamos a analizar la evolución que ha experimentado el subsector hotelero (2).

La distribución por tamaños de los hoteles es sustancialmente distinta a la de la totalidad de las empresas del sector de la hostelería. Mientras que para el año 2008 las microempresas hoteleras representaban el 94,58 por 100 del total, las microempresas hoteleras suponen un porcentaje claramente inferior, concretamente el 77,20 por 100. Esta gran diferencia a favor de las microempresas hoteleras provoca que el resto de las dimensiones hoteleras tengan un peso relativo muy superior al co-

respondiente a las hosteleras. En concreto, mientras que un 4,79 por 100 del sector hostelero son pequeñas empresas, nada menos que el 15,95 por 100 de los hoteles poseen esta dimensión. Lo mismo ocurre con las otras dos categorías, pues el 5,27 por 100 de los hoteles son medianos y el 1,58 por 100 son grandes. Sin embargo, el peso de las PYME no varía excesivamente en conjunto, pues mientras que el 99,93 por 100 del sector de la hostelería está configurado por PYME, este porcentaje es del 98,42 por 100 para las empresas hoteleras (ver cuadro n.º 1).

En cuanto a su evolución temporal, en el decenio 2000-2010 se vislumbra un ligero incremento porcentual de las microempresas hoteleras, pasando del 76,75 al 78,85 por 100, incremento logrado a costa de una disminución del porcentaje de pequeños hoteles, que pasan del 17,36 al 15,42 por 100. El resto de categorías apenas ha variado porcentualmente en esta década; sin embargo, es preciso reseñar que desde el año 2000, en el que existían 10.772 hoteles y alojamientos similares, se han creado 1.518 nuevos hoteles y alojamientos similares, llegando a 12.290 a finales de 2009.

Si estudiamos el tamaño de los establecimientos hoteleros atendiendo a las categorías oficiales

existentes, podemos determinar la relación entre los tamaños medios de estas categorías y la tipología de empresas que estamos utilizando. Así, si observamos la dimensión media de los establecimientos hoteleros españoles en el periodo 2005-2009, se puede comprobar que los hoteles de la máxima categoría (5 estrellas oro) presentan una dimensión media que va desde los 107,48 ocupados en 2005 hasta los 96,71 en 2009, lo que supondría que, por término medio, esta categoría estaría compuesta por medianas empresas. Los hoteles de 4 estrellas oro han variado desde las 55,86 personas ocupadas en 2005 hasta las 47,23 en 2009, lo que les situaría entre medianas y pequeñas empresas, aunque actualmente ya se situarían en esta última categoría. Los hoteles de 3 estrellas oro son claramente pequeñas empresas, al situarse entre los 25,93 y los 22,13 ocupados. Los hoteles de 2 y 1 estrellas oro se situarían, en media, en el tramo de las microempresas, al poseer un volumen de ocupados que varía desde los 7,41 a los 6,12, y desde los 4,50 a los 3,83 entre 2005 y 2009, respectivamente. En lo referente a los hostales, todos ellos se configurarían como microempresas, al mantener los de 3 y 2 estrellas plata entre 3,07 y 2,92 ocupados, y los de 1 estrella plata entre 1,72 y 1,59 en dicho periodo (ver cuadro n.º 2).

En consecuencia, en el cuadro número 3 se recogen los tamaños medios de los establecimientos hoteleros situados en España durante el periodo 2005-2009. Como se puede apreciar, las categorías están claras salvo en el caso de los hoteles de 4 estrellas oro, que en el periodo considerado poseían una dimensión mediana, al sobrepasar los 50 empleados, y en el año 2009 pasaron a situarse en la categoría de pequeñas empresas, al mantener poco más de 47. El resto de categorías se ha mantenido estable, aunque, como se ha podido apreciar en el cuadro n.º 2, se ha producido un importante descenso del número de ocupados de todas las categorías hoteleras en este último quinquenio, iniciándose dicho descenso a partir del año 2008, aunque los establecimientos hoteleros de inferior categoría ya lo habían iniciado con anterioridad. Debido a este descenso, parece que los establecimientos hoteleros situados en España van a ser mayoritariamente pequeñas empresas y microempresas (hoteles de cuatro, tres, dos y una estrella oro, y hostales de tres, dos y una estrellas plata), con una limitada pero representativa presencia de medianas empresas (hoteles de cinco estrellas oro) En consecuencia, y siempre por término medio, los establecimientos hoteleros situados en España son pequeñas y medianas empresas.

CUADRO N.º 1

EVOLUCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ESPAÑA

Número de empresas	2010**	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Total	11614 %	12290 %	12294 %	12220 %	11694 %	11850 %	11988 %	11306 %	10896 %	10885 %	10772 %
Microempresas (0 a 9 asalariados)	9158 78,85	9549 77,70	9491 77,20	9443 77,27	8965 76,66	9180 77,47	9454 78,86	8941 79,08	8636 79,26	8711 80,03	8268 76,75
Pequeña (10 a 49)	1791 15,42	1968 16,01	1961 15,95	1975 16,16	1959 16,75	1900 16,03	1795 14,97	1671 14,78	1594 14,63	1524 14,00	1870 17,36
Mediana (50 a 199)*	563 4,85	645 5,25	648 5,27	609 4,98	600 5,13	609 5,14	579 4,83	546 4,83	526 4,83	523 4,80	521 4,84
Grande (200 o más)*	102 0,88	128 1,04	194 1,58	193 1,58	170 1,45	161 1,36	160 1,33	148 1,31	140 1,28	127 1,17	113 1,05

* Aunque la categoría de mediana empresa se atribuye a las que cuentan con entre 50 y 250 asalariados, la información facilitada por el INE para esta tabla recoge el intervalo 50 a 199.

** Datos a julio de 2010.

Nota: Los datos para 2010 se refieren al epígrafe 551 (hoteles y alojamientos similares) de la CNAE2009. Los datos para los años anteriores se refieren al epígrafe 551 (hoteles) de la CNAE93.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y elaboración propia.

CUADRO N.º 2

EVOLUCIÓN DE LA DIMENSIÓN MEDIA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ESPAÑA POR CATEGORÍAS

CATEGORÍAS HOTELERAS	2009			2008			2007		
	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta	Personal ocupado *	Dimensión media	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta	Personal ocupado *	Dimensión media	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta	Personal ocupado *	Dimensión media
TOTAL	14.824	186.663	12,59	14696	199.323	13,56	14228	198.191	13,93
HOTELES: Estrellas oro									
Cinco	222	21.493	96,71	208	22.623	108,76	188	21.452	114,11
Cuatro	1.719	81.169	47,23	1617	86.017	53,20	1511	85.136	56,34
Tres	2.397	53.033	22,13	2342	56.655	24,19	2268	57.083	25,17
Dos	1.849	11.307	6,12	1830	12.679	6,93	1777	12.888	7,25
Una	1.203	4.604	3,83	1189	5.087	4,28	1161	5.406	4,66
HOSTALES: Estrellas plata									
Tres y dos	3.000	8.012	2,67	2972	8.666	2,92	2863	8.722	3,05
Una	4.436	7.045	1,59	4538	7.596	1,67	4461	7.504	1,68

CATEGORÍAS HOTELERAS	2006			2005			Dimensión media del periodo 2005-2009
	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta	Personal ocupado *	Dimensión media	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta	Personal ocupado *	Dimensión media	
TOTAL	14.056	191.220	13,60	13991	178.435	12,75	13,29
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	175	20.091	114,81	153	16.445	107,48	108,37
Cuatro	1.415	80.282	56,74	1301	72.672	55,86	53,87
Tres	2.185	56.125	25,69	2111	54.745	25,93	24,62
Dos	1.720	12.854	7,47	1700	12.590	7,41	7,04
Una	1.160	5.491	4,73	1133	5.213	4,60	4,42
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	2.807	8.387	2,99	2762	8.469	3,07	2,94
Una	4.593	7.990	1,74	4831	8.301	1,72	1,68

* Media anual.

Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (establecimientos hoteleros) y elaboración propia.

CUADRO N.º 3

TAMAÑO MEDIO DE LOS HOTELES EN ESPAÑA POR CATEGORÍAS

TOTAL	VALORES MEDIOS DEL PERIODO 2005-2009 Pequeñas empresas (13, 29 ocupados)
HOTELES: Estrellas oro	
Cinco	Medianas empresas (108,37 ocupados)
Cuatro	Medianas/ pequeñas empresas (53,87 ocupados)
Tres	Pequeñas empresas (24,62 ocupados)
Dos	Microempresas (7,04 ocupados)
Una	Microempresas (4,42 ocupados)
HOSTALES: Estrellas plata	
Tres y dos	Microempresas (2,94 ocupados)
Una	Microempresas (1,68 ocupados)

Fuente: Elaboración propia.

III. COMPETITIVIDAD DE LAS PYME HOTELERAS EN ESPAÑA

Tras analizar la dimensión del sector de hostelería, del subsector de servicios de alojamiento turístico y del subsector hotelero en España, lo que nos ha permitido apreciar la importancia y representatividad de las PYME hoteleras, a continuación analizaremos, siguiendo este mismo método, el nivel o grado de competitividad que poseen estas pequeñas y medianas empresas hoteleras.

De la *Encuesta anual de comercio* relativa al año 2008, se puede

colegir que las empresas del sector de hostelería presentan un comportamiento dispar en cuanto a su competitividad, según sea su tamaño y el indicador utilizado. Si consideramos su productividad media (3), las microempresas apenas consiguen 16.325,40 euros en 2008, las pequeñas alcanzan los 24.230,40 euros y las medianas, que son las mejores en este apartado, logran 28.875,50 euros, incluso por encima de los 27.854,70 euros de las grandes empresas hosteleras. Algo similar ocurre en cuanto a la tasa de valor añadido (4), para la que las medianas empresas (50,20 por 100) superan a las grandes (50,10 por 100), pero las micro (39,10 por 100) y las pequeñas (45,40 por 100) se encuentran muy por debajo. Por lo que respecta a la tasa de asalariados (5) mantenida, mientras que las pequeñas (97,70 por 100), las medianas (99,90 por 100) y las grandes (100 por 100) pagan salarios a la inmensa mayoría de sus empleados, las microempresas mantienen una tasa bajísima que se situó en 2008 en el 57,50 por 100, por lo que casi la mitad de las personas que en ellas trabajan no reciben ningún sueldo. La tasa de estabilidad en el empleo (6) es bastante homogénea para todas las categorías, situándose, por término medio en el 74,70 por 100, aunque existe un poco menos de estabilidad en las grandes que en las PYME hosteleras. Para finalizar este análisis, es preciso indicar que las PYME hosteleras emplean un menor porcentaje de mujeres (tasa de participación femenina) que las grandes, siendo los extremos opuestos las microempresas, con un escaso 49,10 por 100, frente a las grandes, con un 62,20 por 100.

Si nos referimos al subsector de servicios de alojamiento turístico, la *Encuesta anual de servicios* (CNAE-2009) indica que la tasa de

productividad media crece, en 2008, a medida que estas empresas cuentan con más asalariados; en concreto, se pasa de una productividad media de 17.383 euros para las más pequeñas empresas (las que tienen menos de dos asalariados) a 38.605,4 euros para las más grandes (las que tienen más de 99 asalariados). Igualmente, la tasa de valor añadido más elevada la obtienen estas últimas empresas (53,80 por 100) y pagan los mayores salarios medios: 21.387,50 euros frente a los 13.821,50 que pagan las empresas que tienen entre 2 y 4 asalariados. Todo lo contrario ocurre para la tasa de empleo femenino asalariado, la cual logra su nivel más alto para las empresas de menos de 2 asalariados (69,6 por 100) frente a la más paritaria del 52,3 por 100 para las empresas de alojamiento que poseen más de 99 asalariados. Situaciones más indefinidas de competitividad se encuentran cuando se analiza la tasa de estabilidad en el empleo, pues son las empresas que cuentan entre 2 y 4 asalariados las que poseen el valor más alto (71 por 100), o cuando se contempla la tasa de externalidad en el empleo (7), para la cual las empresas que poseen entre 20 y 99 asalariados logran el valor más elevado (3,90 por 100) seguidas por las empresas que cuentan con más de 99 asalariados. Si comparamos esta última tasa con la tasa de asalariados apuntada anteriormente, se puede colegir que, a medida que las empresas del sector son más pequeñas, remuneran a un menor porcentaje de su personal ocupado y contratan a un menor porcentaje de personal externo, por lo que parece existir una relación directa entre ambas tasas.

Si descendemos al nivel del subsector hotelero, de todas las categorías existentes en España, los hoteles de tres estrellas oro son

los que han mantenido durante todo el periodo 2005-2009 el mayor grado de ocupación por plazas hoteleras, situándose en 2009 en un 56,78 por 100. A continuación se sitúan los hoteles de cuatro estrellas oro y los de cinco. Los hostales y los hoteles de inferior categoría y dimensión ocupan las últimas plazas, con grados de ocupación medios en torno al 30 por 100. Al igual que para el caso de otras variables, el grado de ocupación hotelera se ha resentido con la crisis económico-financiera actual, pues, a pesar de ir creciendo hasta el año 2006, desde 2007 no ha parado de disminuir. Pero los que más la han sufrido han sido estos últimos hoteles, que han experimentado fuertes caídas de dos dígitos, muy superiores al descenso medio del 9,08 por 100 de la globalidad de establecimientos hoteleros (ver cuadro n.º 4).

Si realizamos una comparación internacional en nuestro entorno próximo, EUROSTAT y la *Encuesta de servicios* nos permiten atestiguar que nuestro peso en la hostelería y hotelería europea está disminuyendo en el presente siglo, pasando de representar el 18,90 por 100 de las empresas en 2000 al 16,50 por 100 en 2008. Si bien es cierto que a partir de 2005 se ha pasado de considerar la Europa de los 25 a la Europa de los 27, y de analizar las empresas hosteleras a las empresas de hostelería, la tendencia decreciente es clara. Además, el conjunto de nuestros hoteles y restaurantes han facturado un porcentaje más bajo sobre el total europeo que el que le correspondería por su presencia. Eso sí, parece que está incrementando su capacidad de venta: en tanto que en 2000 facturaban el 12,11 por 100 del total, en 2008 han alcanzado el 13,48 por 100. En cuanto a su capacidad de generación de excedentes brutos de explotación, los

CUADRO N.º 4

EVOLUCIÓN DEL GRADO DE OCUPACIÓN HOTELERA EN ESPAÑA POR CATEGORÍAS

Categorías	2009	2008	2007	2006	2005	Tasa 2005-2009
TOTAL	49,32	53,5	56,02	56,38	54,24	-9,08
HOTELES: Estrellas oro						
Cinco.....	43,62	46,62	49,39	50,35	48,37	-9,81
Cuatro.....	55,08	59,05	61,52	62,01	59,75	-7,82
Tres.....	56,78	60,82	63,26	64,24	62,00	-8,43
Dos.....	40,06	46,33	49,03	49,45	47,76	-16,12
Una.....	31,72	37,32	39,99	40,73	38,57	-17,75
HOSTALES: Estrellas plata						
Tres y dos.....	31,05	36,11	39,02	38,07	37,20	-16,54
Una.....	27,36	31,63	34,22	33,54	33,42	-18,12
Tasa interanual.....	-7,88	-4,5	-0,63	2,78	1,43	

Fuente: Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (establecimientos hoteleros) y elaboración propia.

porcentajes han sido similares a los de la variable anterior; sin embargo, se detecta un importante empeoramiento en estos últimos años, pues desde el 13,70 por 100 de 2003, se ha pasado a un escaso 12,51 por 100 en 2008. Por último, el porcentaje de gastos de personal no ha dejado de crecer, salvo el último año considerado, pasado de un 12,26 por

100 del total de gastos de personal soportados por las empresas de hostelería europeas a un 14,24 por 100.

Por último, si analizamos la evolución que han tenido en el periodo 2008-2010 tres importantes indicadores de competitividad hotelera, en concreto, los ingresos por habitación disponible (RevPAR),

la tarifa media diaria (ADR) y la estancia media, por categorías hoteleras, podemos llegar a las siguientes consideraciones (ver cuadro número 5):

— Los datos provisionales de 2010 indican que los ingresos por habitación disponible en todas las categorías hoteleras se van recuperando, salvo en los hostales,

CUADRO N.º 5

INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA EN EL PERIODO 2008-2010

	Ingresos por habitación disponible (RevPAR)			Tarifa media diaria (ADR)			Estancia media por categorías		
	2008	2009	2010*	2008	2009	2010*	2008	2009	2010*
Total categorías	40,9	35,4	36,9	72,1	68,8	68,8	3,2	3,2	3,2
Tasa de variación interanual.....		-13,3	4,1		-4,6	0,0		0,4	0,2
Cinco estrellas de oro	89,6	72,1	79,3	164,6	147,7	145,3	2,7	2,8	3,0
Tasa de variación interanual.....		-19,5	9,9		-10,3	-1,6		3,5	5,0
Cuatro estrellas de oro	53,7	46,3	47,8	83,2	78,2	76,9	3,2	3,3	3,3
Tasa de variación interanual.....		-13,8	3,2		-6,0	-1,6		1,7	1,0
Tres estrellas de oro	37,2	32,5	32,9	59,8	56,7	56,0	3,5	3,5	3,5
Tasa de variación interanual.....		-12,8	1,2		-5,1	-1,4		0,5	-1,6
Dos estrellas de oro	25,8	22,0	22,3	52,1	51,2	51,2	2,7	2,6	2,6
Tasa de variación interanual.....		-14,7	1,4		-1,6	0,0		-4,0	-1,0
Una estrella de oro	19,7	16,6	16,8	48,7	47,8	48,0	2,5	2,3	2,4
Tasa de variación interanual.....		-16,0	1,6		-1,8	0,3		-8,0	2,3
Tres y dos estrellas de plata	18,2	15,6	14,9	46,0	45,6	45,0	2,4	2,3	2,3
Tasa de variación interanual.....		-14,5	-4,0		-0,8	-1,4		-4,1	-2,0
Una estrella de plata	13,3	11,1	11,0	38,1	37,1	36,8	2,7	2,6	2,5
Tasa de variación interanual.....		-16,2	-0,9		-2,8	-0,9		-2,6	-2,8

* Datos provisionales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos y elaboración propia. Datos en euros, en días y en porcentaje.

destacando la importante recuperación, próxima al 10 por 100, de los hoteles de cinco estrellas oro, aunque bien es cierto que esa categoría es la que más había sufrido en los años anteriores.

— De todas las categorías existentes, los hoteles de 5 estrellas oro son los que logran en 2010 unos mayores ingresos por habitación disponible, alcanzando los 79,3 euros, aún lejos de los 89,6 euros del año 2008. Por el contrario, los hoteles de inferior categoría, tanto hoteles como hostales, son los que consiguen los menores ingresos, observándose una clara relación entre categoría hotelera y RevPar.

— Aunque los ingresos por habitación disponible parecen ir recuperándose, no ocurre lo mismo con la tarifa diaria media pues, salvo los hoteles de una estrella oro, que han recuperado un ligerísimo 0,3 por 100, el resto de categorías o han reducido sus tarifas medias o las han mantenido. En concreto, los hoteles de superior categoría, 5 y 4 estrellas oro, son los que más han reducido sus tarifas medias.

— Las tarifas medias son más bajas cuanto inferior es la categoría de los hoteles, oscilando, durante el año 2010, entre los 145,3 euros de los hoteles de 5 estrellas oro y los 37,1 euros de los hostales de 1 estrella plata.

— Por lo que respecta a la estancia media hotelera, se ha venido recuperando en términos generales, con crecimientos del 0,4 y 0,2 por 100 en 2009 y 2010, respectivamente, situándose en 3,2 días. Por categorías hoteleras, los únicos que han logrado que sus clientes realicen más pernoctaciones han sido los hoteles de 5 y 4 estrellas. En el lado opuesto, los hostales de 3, 2 y 1 estrella pla-

ta han continuado empeorando sus valores durante estos dos últimos años.

IV. PRINCIPALES RETOS DE LAS PYME HOTELERAS EN ESPAÑA

Del análisis de la competitividad de las PYME hoteleras en España efectuado en el punto anterior se pueden deducir una serie de debilidades que deben superar estas empresas si pretenden competir en un entorno en el que las amenazas aparecen como ciertas (lenta reactivación del turismo, posibilidad de modificación de la Ley de Costas, legislación antitabaco cada vez más restrictiva, etc.) y las oportunidades apenas se vislumbran (reactivación del turismo doméstico, programas públicos de apoyo a las PYME turísticas, etcétera).

De forma muy sintética, las debilidades de las pequeñas y medianas empresas hoteleras en España se pueden agrupar en tres categorías:

a) Debilidades de índole financiera:

— Reducido volumen de recursos propios. Buena parte de las PYME hoteleras son sociedades limitadas que cuentan con un reducido capital social.

— Escasa capacidad de acceso a fuentes de financiación externas, debido a su escaso nivel de capitalización y a las reducidas garantías con las que cuentan para acometer agresivos planes de endeudamiento.

— Elevado coste de capital. Cuando logran financiación ajena, deben soportar unos tipos de interés mayores debido a los motivos que acabamos de indicar.

— Reducida capacidad de inversión, agravada por la dificultad de conseguir recursos financieros para tal fin.

— Debilidad en su capacidad de negociación con las entidades financieras, debido a su escasa dimensión.

— Dificultad de conectar con capital riesgo, dado que el turismo es un sector maduro, no encontrándose entre las preferencias de las sociedades de capital riesgo invertir en él.

b) Debilidades de índole operativa:

— Menor productividad (especialmente en las micro y pequeñas empresas).

— Obtención de menores tasas de valor añadido (especialmente en las micro y pequeñas empresas).

— Menores tasas de estabilidad en el empleo (especialmente en las medianas empresas).

— Menores estancias medias de sus huéspedes (especialmente en las micro y pequeñas empresas).

— Menores tarifas diarias medias (ADR).

— Menores ingresos por habitación disponible (RevPAR).

c) Debilidades de índole comercial:

— Escasa oferta de productos y servicios ofrecidos a los clientes, debido a las limitaciones logísticas y financieras con las que cuentan.

— Reducida capacidad de gasto en publicidad y comunicación, dado el escaso presupuesto con el que suelen contar para estas actividades.

— Reducida capacidad de influencia en las redes sociales.

Frente a todas estas debilidades, las PYME apenas pueden exhibir unas escasas fortalezas, procedentes, todas ellas, de su reducida dimensión. Sus relativamente reducidos costes fijos, el trato más directo con sus clientes y la mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno son las escasas fortalezas, aunque significativas, con las que cuentan estas PYME hoteleras.

Ante las debilidades anteriormente enunciadas, las pequeñas y medianas empresas hoteleras deben actuar de la manera más eficiente posible, reduciendo al máximo los efectos negativos en su escasa competitividad. En tanto que las debilidades de índole financiera son prácticamente consustanciales a su dimensión, y mientras sigan siendo PYME van a tener que asumirlas; las debilidades de índole operativa y las comerciales pueden ser perfectamente abordables y subsanables.

Además, desde nuestro punto de vista, existen dos retos organizativos a los que se deben enfrentar: la flexibilidad y el aprendizaje organizativo (Rodríguez Antón, 2009).

La flexibilidad es imprescindible en una situación como la actual, en la que la volatilidad y la profundidad de los cambios acaecidos en el entorno exigen que las empresas hoteleras tengan una importante capacidad de adaptación y, si es posible, de anticipación ante dichos cambios.

Por otro lado, las transformaciones que han experimentado los clientes, que se concretan en que son más exigentes, están mejor formados, poseen una mayor experiencia como turistas, valoran

de una manera más estricta los servicios recibidos, disponen de menos tiempo y dinero para viajar, etc., y todo ello combinado con una mayor y variada oferta turística, provoca que las empresas hoteleras deban conocer, con mayor profundidad, los gustos, preferencias y necesidades de sus clientes para que puedan ofrecerles lo que necesiten y, si es posible, logren anticiparse a sus peticiones a través de una adecuada dirección del conocimiento organizativo logrado a través de dicho aprendizaje.

Las debilidades operativas y comerciales y estos dos retos exigen una respuesta organizativa que ponga en valor las características específicas de estas PYME. Por tanto, a continuación vamos a ir abordándolos desde el punto de vista organizativo para, finalmente, ofrecer una propuesta global de una estructura organizativa potenciadora de la competitividad de las PYME hoteleras en España.

V. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS POTENCIADORAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME HOTELERAS EN ESPAÑA

Sin lugar a dudas, la flexibilidad es el reto ante el que están mejor preparadas las PYME hoteleras. Precisamente su escasa dimensión les permite, y a la vez les obliga, haciendo de la necesidad virtud, a dotarse de estructuras organizativas más livianas que les ayuden a reducir sus costes fijos y a ajustarse con mayor rapidez y precisión a los cambios del entorno. En este sentido, la mayor parte de las PYME hoteleras deben adoptar, y adoptan, estructuras organizativas en *trébol* (Handy, 1995), caracterizadas por ajustar-

se flexiblemente a la situación específica del momento en el que actúan.

Las estructuras en *trébol* se basan en la existencia de cuatro hojas y un tallo, que representan, de forma simbólica, la estructura de una empresa. La definición y concreción de estos cinco elementos pasan por el análisis previo de la cadena de valor de la empresa hotelera y por la determinación de sus competencias nucleares (Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008).

El primero de los elementos que constituyen esta estructura en *trébol* es la hoja del *núcleo profesional*, en la que se van a encuadrar todos los departamentos, funciones y personas a ella adscritas de manera estable, y que, con su trabajo, aseguran las actividades cotidianas habituales de la PYME hotelera.

El segundo, es la hoja de la *subcontratación*. En ella se van a situar todas aquellas tareas, actividades y procesos necesarios para el hotel, pero que pueden ser desarrollados, tras el adecuado proceso de subcontratación, por otras empresas. Si bien, en un principio, la subcontratación surgió como respuesta, casi exclusiva, a una necesidad de reducir costes de mano de obra, cada vez más las PYME hoteleras utilizan esta figura para asegurarse que estas actividades sean desarrolladas por otras empresas más especializadas y, por tanto, más eficientes.

El tercero, es la hoja del *trabajo flexible*. Si existe un tipo de actividad que está enormemente sujeta a la estacionalidad, esa es la hotelera. Aunque cada vez los clientes tienden a repartir más a lo largo del año sus periodos vacacionales, el clima de la mayor

parte del territorio nacional (a excepción de la comunidad canaria) provoca que aún se sigan manteniendo de forma clara las temporadas turísticas. Si en el núcleo profesional se iban a situar los trabajadores fijos de plantilla que van a trabajar durante todo el año, independientemente de la temporada concreta en la que se esté, esta hoja únicamente va a estar ocupada durante aquellas temporadas, o en aquellos momentos concretos, en las que la demanda lo requiera.

El cuarto es un elemento un tanto virtual y se denomina *autoservicio*. Desde hace más de cincuenta años, un creciente número de clientes han venido solicitando un mayor número de productos y servicios que pudiesen ser adquiridos o utilizados por ellos mismos, sin apenas intervención de empleados de las empresas, lo que redundaría en una mayor autonomía frente a la prestación encorsetada de estos servicios. Pues bien, las nuevas tecnologías han potenciado exponencialmente el autoservicio en el sector hotelero. Desde la existencia de una simple página web informativa, la posibilidad de contratar los servicios de un hotel a través de dicha página, la restauración tipo *buffet*, la utilización de llaves electrónicas que no se devuelven a recepción, el uso del minibar, la caja fuerte, las planchas y las cafeteras en la habitación, la posibilidad de utilizar Internet en zonas comunes o en la habitación, hasta la posibilidad de realizar el *check out* desde la pantalla del televisor de la habitación, son ejemplos de actividades que engrosarían esta hoja.

Para finalizar, el quinto elemento, denominado *alta dirección*, va a estar compuesto por los directivos del más alto nivel de la PYME hotelera, los cuales constituyen el

tallo de este trébol, teniendo la función prioritaria de mantener la cohesión y la estabilidad de las cuatro hojas que parten de él, coordinando sus actividades y procurando que se cumplan los objetivos propuestos.

Como apuntábamos al inicio del análisis del reto de la flexibilidad, las PYME hoteleras están perfectamente capacitadas para asumirlo y vencerlo. Si analizamos la estructura de estas PYME, la inmensa mayoría adoptan estructuras en trébol poseyendo unos reducidos *núcleos profesionales*, que adoptan estructuras organizativas adhocráticas, lineales o funcionales; unas considerables hojas de *subcontratación* y de *trabajo flexible*; unas aún limitadas, pero en crecimiento, hojas de *autoservicio*; y una reducidísima *alta dirección* encargada de coordinar y dirigir todas las actuaciones. En consecuencia, para el primero de los retos, están perfectamente capacitadas. Veamos, a continuación, qué ocurre con el siguiente.

El reto del aprendizaje y de la consiguiente dirección del conocimiento organizativo es más difícil de afrontar por parte de las PYME hoteleras a causa de sus características específicas. En todo caso, la posible solución pasa por que adopten estructuras organizativas *hipertexto* (Nonaka y Takeuchi, 1995). Estas estructuras, diseñadas para aprender y para utilizar, posteriormente, este conocimiento en el seno de la empresa, están basadas en la existencia de tres capas o niveles complementarios: sistema de negocios, equipos de proyecto y base de conocimiento.

La capa *sistema de negocios* se va a concretar en el organigrama que defina el hotel. Sin duda, una PYME hotelera va a diseñarse, en la mayor parte de los casos, tal y

como apuntamos anteriormente, a través de una estructura adhocrática, lineal o funcional.

La capa *equipos de proyecto* va a constituirse para prestar un servicio concreto a un cliente importante (una empresa que quiera organizar un viaje de incentivo, una universidad que quiera organizar un congreso, un organismo público que quiera organizar un curso de formación, un equipo deportivo durante una concentración,...) o para realizar un nuevo proyecto (apertura de un nuevo hotel en otra ciudad o en otro país, estudiar el lanzamiento de un nuevo servicio, como puede ser un SPA, buscar una alianza con otras empresas del sector, ...). Estos equipos, que van a estar constituidos por aquellos empleados que sean necesarios para el desarrollo del proyecto, van a realizar su actividad de forma flexible y adhocrática, adaptándose a las necesidades y gustos de sus clientes, o a sus propias necesidades si están estudiando un nuevo proyecto propio. A través de las actuaciones de este equipo, sus miembros van a ir aprendiendo de los gustos y necesidades de sus clientes, en el primer caso, o del propio mercado y de los competidores, en el segundo.

Para evitar que ese aprendizaje se quede únicamente en las personas que han configurado el equipo de proyecto concreto, se debe crear una tercera capa, que se denomina *base de conocimiento*. Esta base va a almacenar todo el conocimiento relevante que el equipo de proyecto haya podido lograr a través de sus actuaciones. Para ello, es necesario un soporte informático que facilite el almacenamiento, tratamiento y recuperación del conocimiento logrado. Si éste se refiere a clientes, un *Cárdex* informatizado es un buen instrumento que va a permitir a los

empleados que lo necesiten obtener información de las necesidades específicas de estos clientes.

Estas estructuras organizativas *hipertexto* pueden ser adoptadas, sin problemas, por las PYME hoteleras, ya que, aunque los grandes hoteles pueden contar con cierta ventaja en tanto que la mayor parte de su aprendizaje organizativo va a proceder de los equipos de proyecto que van a constituir para atender a sus grandes clientes institucionales, las pequeñas y medianas empresas hoteleras pueden también aprender de sus clientes, pero evolucionando convenientemente desde una estructura *hipertexto* a una estructura *hipertrébol*.

Las estructuras *hipertrébol* (Rodríguez Antón, 2001) son una combinación potenciada de las dos estructuras organizativas que acabamos de analizar, ya que combinan un enfoque que pre-

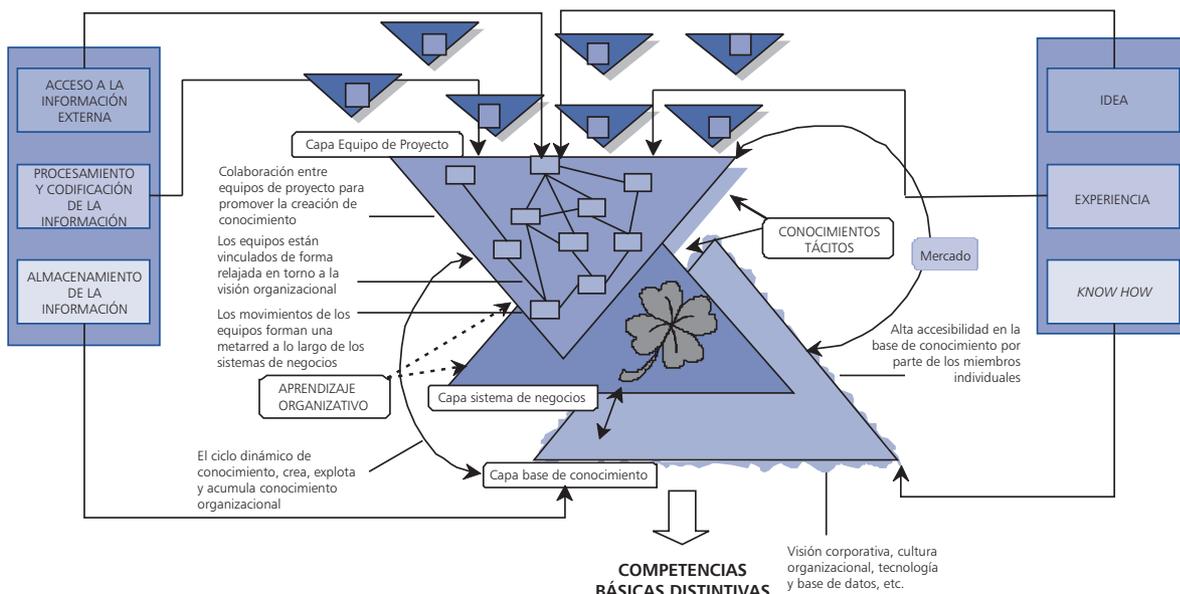
tende flexibilizarlas y otro que intenta potenciar la capacidad de aprendizaje organizativo de estas empresas (ver gráfico 1).

El primer objetivo lo logran configurando la capa *sistema de negocios* como una organización en *trébol*. De esta forma, su estructura central va a ser mucho más flexible que una tradicional, al aprovechar la flexibilidad que otorga la *subcontratación*, el *trabajo flexible* y el *autoservicio* en un pequeño y mediano hotel.

El segundo objetivo se consigue ampliando la filosofía y la configuración de los *equipos de proyecto*. En efecto, mientras que los equipos de proyecto de las estructuras *hipertexto* van a estar configurados por un conjunto, más o menos amplio, de trabajadores del hotel, en las estructuras *hipertrébol* estos equipos pueden ser unipersonales y estar integra-

dos por un único empleado. Dado que la mayor parte de los clientes que van a alojarse en estas PYME hoteleras van a ser clientes individuales y particulares, no va a ser necesario crear un equipo para atenderles. Por tanto, la mayor parte de la información que el hotel obtenga de sus gustos, preferencias y necesidades va a tener que ser captada por los empleados que individualmente atiendan a estos clientes durante su estancia. El recepcionista, la gobernanta, las camareras de pisos, el jefe de restaurante o sala, el camarero, el responsable del SPA, y un largo etcétera de empleados del hotel, pueden ir aprendiendo del cliente cuando éste realiza sus peticiones relacionadas con el tipo de habitación, el tipo de cama, el modelo de almohada, el grado de elaboración de los alimentos, la marca de vino o el tipo de tratamiento termal preferido. Todo este conocimiento deberá pasar, co-

GRÁFICO 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTRÉBOL



Fuente: Rodríguez Antón (2001).

mo en el caso de la estructura *hipertexto*, a la *base de conocimiento* para que cuando el cliente vaya a regresar al hotel todo esté preparado a su gusto. Este hecho va a mejorar, sin duda, la calidad del servicio prestado y, en consecuencia, va a elevar el grado de fidelidad de los clientes, al sentirse tratados de una manera especial y personalizada.

Hasta aquí hemos podido responder a los dos retos antes enunciados —flexibilidad y aprendizaje organizativo— y ajustar la estructura organizativa de una PYME hotelera para que sea flexible y aprenda de sus clientes, aprovechando al máximo el conocimiento adquirido. Pero aún queda un último esfuerzo, que es el relativo a intentar resolver sus debilidades procedentes del ámbito operativo y comercial.

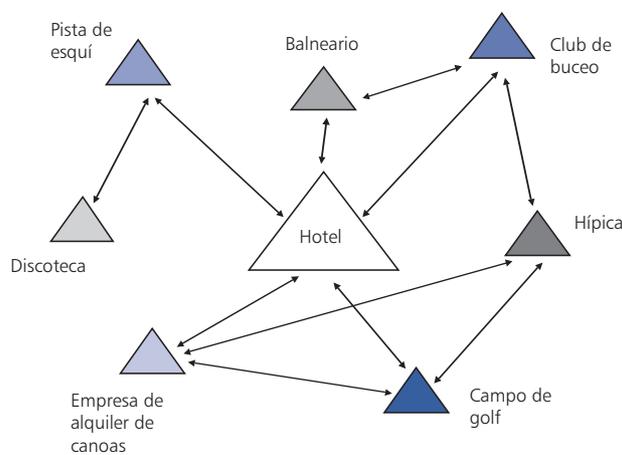
No cabe duda de que la reducida dimensión de estas empresas hoteleras lleva emparejado que no dispongan de recursos para ofrecer una amplia gama de servicios a sus clientes, lo cual redundará, por un lado, en un menor grado de satisfacción por parte de éstos y, por otro, en unos menores ingresos procedentes de la posible comercialización de esos productos o servicios. Igualmente, el reducido tamaño de estas empresas suele llevar emparejada una fuerte limitación presupuestaria que limita, cuando no anula, los gastos en publicidad, lo que exige a estas empresas un esfuerzo especial por intentar retener y fidelizar a sus clientes actuales para que, una vez que se han alojado en su hotel, regresen. Para que ello ocurra, es necesario que el cliente se sienta perfectamente atendido, que reciba un trato personalizado y que, además, cuente con una serie de productos y servicios que complementen el mero alojamiento y llenen su estancia en el destino elegido.

Para ello, y dadas las limitaciones que acabamos de citar, las PYME hoteleras van a tener que contar con el apoyo de otras empresas que complementen la cadena de valor del cliente que se aloja en sus instalaciones. Si en el momento actual es prácticamente imposible que una única empresa pueda satisfacer todas las necesidades de un cliente, mucho más lo va a ser para una pequeña y mediana empresa. Por ello, es necesario que un conjunto de empresas ofrezcan estos servicios variados y especializados, constituyendo, de esta forma, una red de empresas (ver gráfico 2).

Una PYME hotelera no va a disponer de instalaciones ni, posiblemente, de competencias para poder ofrecer a sus clientes un tratamiento de hidroterapia termal, ni va a poder ofrecer paseos ecuestres por no disponer ni de caballos ni de caballerizas, entre otros muchos servicios. En estas circunstancias, al pequeño o mediano hotel le va a resultar conveniente formar parte de una red de

empresas, independientes pero asociadas, que posibilite a sus clientes la realización de todas estas actividades mientras se alojan en el hotel. De esta forma, el hotel, junto con el balneario, la hípica y otras empresas van a constituir una red de empresas asociadas que hagan de prescriptores de las demás, ofreciendo a sus clientes respectivos una amplia gama de servicios complementarios y en un régimen especial, con descuentos y trato preferente. De esta forma, las empresas asociadas van a incrementar sus ventas, su base de clientes y el grado de satisfacción de éstos. Igualmente, si así se acuerda, van a poder realizar una publicidad conjunta de las empresas que constituyen la red. De esta forma, no sólo amplían su oferta de servicios, sino que reducen sus costes de publicidad. La creación de una red de empresas no es una subcontratación de actividades, pues el hotel no va a subcontratar todos estos productos o servicios, sino que va a dar a sus clientes la posibilidad de contratarlos a otras empresas que los

GRÁFICO 2
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN RED



Fuente: Rodríguez Antón y Alonso Almeida (2008).

ofrecen en sus propias instalaciones y con sus propios empleados. (Rodríguez Antón y Alonso Almeida, 2008).

Con este tipo de estructura organizativo-empresarial, las PYME hoteleras afrontan las debilidades operativas y comerciales anteriormente enunciadas, pero ¿por qué no integrar las propuestas organizativas presentadas hasta el momento en una única estructura organizativa que se ajuste perfectamente a las PYME hoteleras? La respuesta la ofrecen las estructuras organizativas *hiperred*.

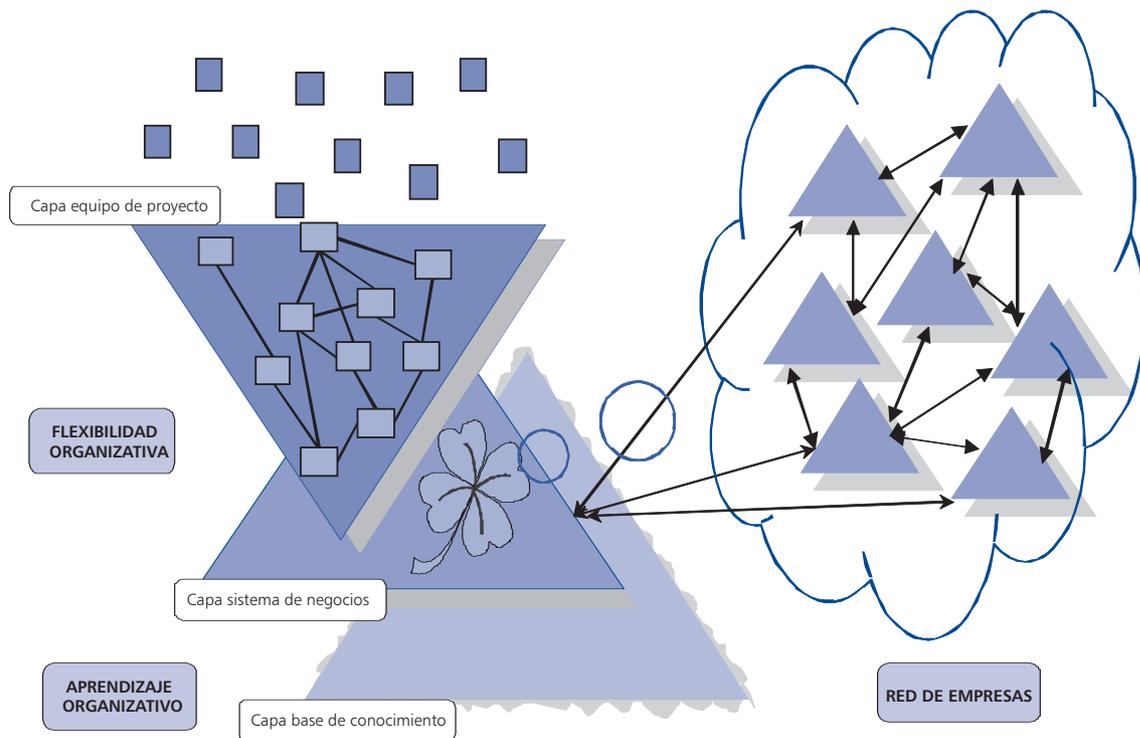
Las estructuras *hiperred* (Rodríguez Antón, 2009) se constituyen como el diseño más eficiente para abordar los retos de la flexi-

bilidad, el aprendizaje organizativo y la escasa capacidad operativa y comercial de estas empresas hoteleras. Por tanto, van a contener elementos y planteamientos procedentes de las estructuras en *trébol*, *hipertexto*, *hipertrébol* y *en red*. Sin embargo, no son la mera yuxtaposición de todas ellas. El verdadero efecto sinérgico de las estructuras *hiperred* se consigue cuando, además de poseer un sistema de negocios configurado por una estructura en *trébol*, de poseer equipos de proyecto formados por empleados que también actúan individualmente y de contar con una adecuada base de conocimiento en la que albergar todo lo aprendido de los clientes, se conecta esa base de conocimiento del hotel con las ba-

ses de conocimiento del resto de las empresas que constituyen *la red* (ver gráfico 3).

A través de estas bases de datos conectadas, las empresas *en red* van a lograr un factor sinérgico indudable en tanto que todas ellas van a poder hacer de prescriptores de las demás en función de los gustos o necesidades de sus clientes. El pequeño y mediano hotel no va a ser el único que proporcione clientes a las otras empresas en tanto que un cliente puede haber ido a un destino turístico con el objetivo de bucear, pero si decide pasar la noche en el destino, el centro de buceo va a recomendar el hotel al cliente, encargándose, incluso, de efectuarle la reserva. De esta forma,

GRÁFICO 3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERRED



Fuente: Rodríguez Antón (2008).

los clientes conjuntos van a estar en las dos bases de conocimiento y cualquiera de ambas empresas va a poder efectuarles una oferta conjunta de alojamiento e inmersiones y los otros posibles servicios que ofrezcan el resto de empresas asociadas en la red.

En definitiva, las estructuras organizativas *hiperred* se van a ajustar perfectamente a las características estructurales de las PYME hoteleras en España, permitiéndoles afrontar adecuadamente los retos de la flexibilidad y el aprendizaje organizativo, lo que les posibilitará la implantación de la necesaria dirección del conocimiento organizativo, y solventar las debilidades operativas y comerciales diagnosticadas en el presente trabajo.

VI. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones a las que hemos llegado en el presente trabajo son las siguientes:

1ª. Las pequeñas y medianas empresas, entendidas como aquellos establecimientos hoteleros que cuentan con menos de 250 asalariados, representan el 98,42 por 100 del sector. De ellas, las microempresas (aquellas que cuentan con menos de diez asalariados) son las más numerosas, y están incrementando su presencia en esta última década, llegando al 78,85 por 100 del total.

2ª. Por categorías hoteleras, y siempre por término medio, los hoteles de 5 y 4 estrellas oro pueden ser catalogados como medianas empresas (entre 50 y 249 asalariados), los de 3 estrellas oro son pequeñas empresas (entre 10 y 49 asalariados) y el resto de categorías (2 y 1 estrella oro y hostales de 3, 2 y 1 estrella plata) son microempresas.

3ª. A lo largo del último quinquenio (2005-2009), los hoteles de 3 estrellas oro son los que han mantenido el mayor grado de ocupación por plazas hoteleras, situándose en 2009 en un 56,78 por 100. Las microempresas hoteleras han sido las que más han sufrido los efectos de la crisis económica y financiera de estos últimos años, pues tanto los hoteles de 2 y 1 estrellas oro como todos los hostales han experimentado caídas de dos dígitos en su grado de ocupación, muy por encima de la caída media del 9,08 por 100 del total de las categorías hoteleras.

4ª. Una comparación internacional a escala europea indica que el peso de nuestras empresas hoteleras está disminuyendo desde el año 2000, pasando de representar el 18,90 por 100 en dicho año a un 16,50 por 100 en 2008. Además, su nivel de facturación es inferior al que le correspondería, y su capacidad de generar excedentes brutos de explotación se está deteriorando debido, entre otras causas, al incremento de los gastos de personal respecto al del total de hoteles en Europa.

5ª. En el año 2010 se van recuperando algunos importantes indicadores de la competitividad hotelera en España. Así, los ingresos por habitación disponible (RevPAR) y la estancia media han mejorado. Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo con la tarifa diaria media (ADR), que ha disminuido en la práctica totalidad de las categorías hoteleras existentes. En todo caso, las microempresas hoteleras son las que logran los menores ingresos por habitación (11 euros los hostales de una estrella plata) y los que poseen unas menores tarifas diarias medias (36,8 euros por habitación), consiguiendo retener a sus huéspedes dos días y medio, po-

co más que los 2,4 de los hoteles de una estrella oro o los 2,3 días de los hostales de tres y dos estrellas plata, y lejos de los tres días y medio de los hoteles de tres estrellas oro.

6ª. Las debilidades que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas hoteleras se pueden agrupar en tres categorías: las que proceden de aspectos financieros (reducido volumen de recursos propios, escasa capacidad de acceso a fuentes de financiación externas, elevado coste de capital, reducida capacidad de inversión, debilidad en su capacidad de negociación con las entidades financieras y dificultad de conectar con capital riesgo), las que son originadas por temas operativos (menor productividad, obtención de menores tasas de valor añadido, menores tasas de estabilidad en el empleo, menores estancias medias de sus huéspedes, menores tarifas diarias medias y menores ingresos por habitación disponible), y las que tienen su origen en cuestiones comerciales (escasa oferta de productos y servicios, reducida capacidad de gasto en publicidad y comunicación y reducida capacidad de influencia en las redes sociales).

7ª. Mientras que las debilidades de índole financiera son prácticamente consustanciales a su dimensión, y mientras sigan siendo PYME van a tener que asumirlas, las debilidades de índole operativa y las comerciales pueden ser perfectamente abordables y subsanables. Además, desde nuestro punto de vista, existen dos retos organizativos a los que se deben enfrentar: la flexibilidad y el aprendizaje organizativo. La flexibilidad es imprescindible en una situación como la actual, en la que la volatilidad y la profundidad de los cambios acaecidos en el entorno exigen que las empresas hotele-

ras posean una importante capacidad de adaptación y, si es posible, de anticipación ante dichos cambios. Por otro lado, se hace necesario que las empresas hoteleras conozcan, con mayor profundidad, los gustos, preferencias y necesidades de sus clientes para que puedan ofrecerles lo que necesiten y, si es posible, logren anticiparse a sus peticiones a través de una adecuada dirección del conocimiento organizativo logrado a través de dicho aprendizaje.

8ª. Las debilidades y los retos evidenciados exigen una respuesta organizativa que ponga en valor las características específicas de estas pequeñas y medianas empresas.

9ª. La flexibilidad es el reto ante el que están mejor preparadas las PYME hoteleras. Precisamente su escasa dimensión les permite, y a la vez les obliga, a dotarse de estructuras organizativas más livianas, lo que les posibilita reducir sus costes fijos y ajustarse con mayor rapidez y precisión a los cambios del entorno. En todo caso, la adopción de estructuras organizativas en *trébol* les va a permitir intensificar su capacidad de flexibilidad.

10ª. El reto del aprendizaje y de la consiguiente dirección del conocimiento organizativo es más difícil de enfrentar por parte de las PYME hoteleras. En todo caso, la posible solución pasa por que adopten, en una primera etapa, estructuras organizativas *hipertexto*, estructuras diseñadas para aprender y para utilizar, posteriormente, este conocimiento en el seno de la empresa.

11ª. De la combinación potenciada de estas dos estructuras organizativas surgen las estructuras *hipertrébol*, las cuales se ajustan más adecuadamente a las PYME

hoteleras en tanto que combinan un enfoque que pretende flexibilizarlas y otro que intenta potenciar la capacidad de aprendizaje organizativo de estas empresas.

12ª. Sin embargo, las debilidades de índole operativa y comercial no logran subsanarse con estas estructuras *hipertrébol*. Para hacerlo, y dadas las limitaciones que deben soportar las PYME hoteleras, éstas van a tener que contar con otras empresas que complementen la cadena de valor del cliente que se aloja en sus instalaciones. Esto se consigue creando una estructura *en red* que ofrezca estos servicios variados y especializados. Pero estas estructuras no son suficientes para abordar el reto conjunto de la flexibilidad, el aprendizaje organizativo y la escasa capacidad de oferta de productos o servicios turísticos. Ello se consigue a través de la utilización de las estructuras organizativas *hiperred*.

13ª. Las estructuras *hiperred* van a contener elementos y planteamientos procedentes de las estructuras en *trébol*, *hipertexto*, *hipertrébol* y *en red*. Sin embargo, no son la mera yuxtaposición de todas ellas. El verdadero efecto sinérgico de las estructuras *hiperred* se consigue cuando, además de poseer un sistema de negocios configurado por una estructura en *trébol*, de poseer equipos de proyecto formados por empleados que actúan individualmente y de contar con una adecuada base de conocimiento en la que albergar todo lo aprendido de los clientes, se conecta esa base de conocimiento del hotel con las bases de conocimiento del resto de las empresas que constituyen la red.

14ª. En definitiva, las estructuras organizativas *hiperred* se van a ajustar perfectamente a las características estructurales de las

PYME hoteleras en España, permitiéndoles afrontar, adecuadamente los retos de la flexibilidad y el aprendizaje organizativo, lo que les posibilitará la implantación de la necesaria dirección del conocimiento organizativo y solventar las debilidades operativas y comerciales diagnosticadas en el presente trabajo.

NOTAS

(1) En concreto, según HOSTELTUR (2009), las 74 mayores cadenas hoteleras contaban en 2008 en España con entre 393 y 36.231 habitaciones y, según el informe HOSTELTUR (2010), unas 85 cadenas tenían en España en 2010 entre 59 y 393 habitaciones.

(2) Debido a los recientes cambios acaecidos en la clasificación de las actividades económicas, los datos disponibles hasta el año 2009 se basan en la CNAE-93 y se refieren a hoteles —epígrafe 551— (que incluyen, además, moteles, hostales y pensiones), mientras que a partir del año 2010 se basan en la CNAE-2009 y tienen una nueva denominación —hoteles y alojamientos similares, epígrafe 551—, aunque se produce una correspondencia total con los anteriores.

(3) Productividad media del trabajo es el cociente entre el valor añadido a coste de los factores y el número medio de ocupados en el año.

(4) Tasa de valor añadido es el porcentaje que representa el valor añadido bruto a coste de los factores respecto al valor de la producción.

(5) Tasa de asalariados es el porcentaje de personas que reciben una remuneración con respecto al número total de personal ocupado.

(6) Tasa de estabilidad en el empleo es la proporción del número de personas con contrato fijo a 30 de septiembre sobre el número de remunerados totales en esa fecha.

(7) Tasa de externalidad en el empleo es el cociente entre el personal externo (personal de las empresas de trabajo temporal y autónomos que trabajan para la empresa) y la suma entre el personal ocupado y el personal externo.

BIBLIOGRAFÍA

- EUROSTAT (2010), *Encuesta anual de servicios*.
- HANDY, Ch. (1995), *La edad de la sinrazón*, Parramón, Barcelona.
- HOSTELTUR (2009), «El negocio turístico muta a verde», n.º 186, noviembre.
- (2010), «Malos tiempos para la estrategia online en España», n.º 199, noviembre.
- INE (2008), *Encuesta anual de comercio*.

<p>— (2008), <i>Encuesta anual de servicios</i>.</p> <p>— (2010), <i>Informe sobre coyuntura turística</i>. septiembre.</p> <p>— (2010), <i>Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos. Alojamientos hoteleros</i>, septiembre.</p> <p>NONAKA, I., y TAKEUCHI, I. (1995), <i>The Knowledge Creating Company: How Japanese Com-</i></p>	<p><i>panies Create the Dynamics of Innovation</i>, Oxford University Press, Inc.</p> <p>RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2001), <i>Lecciones de Dirección y Organización de Empresas</i>, Moransal Asociados, Madrid.</p> <p>— (2008), «Estructuras organizativas, estrategias y personas impulsoras de la innovación», <i>Revista Madri+d</i>, monografía n.º 20: 77-83.</p>	<p>— (2009), «Nuevas tendencias en la dirección y organización hotelera», en RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. y ALONSO, M., <i>Nuevas tendencias y retos en el sector turismo: un enfoque multidisciplinar</i>, Delta Publicaciones, Madrid.</p> <p>RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., y ALONSO, M. (2008), <i>Organización y dirección de empresas hoteleras</i>. Síntesis, Madrid.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------