



La empresa turística ante los retos del futuro

Dr. Vicente M. Monfort Mir
Director del Instituto de Estudios Turísticos

Mijas, 9 de noviembre de 2011



Instituto de Estudios Turísticos



Importancia de la empresa familiar en el sector turístico español

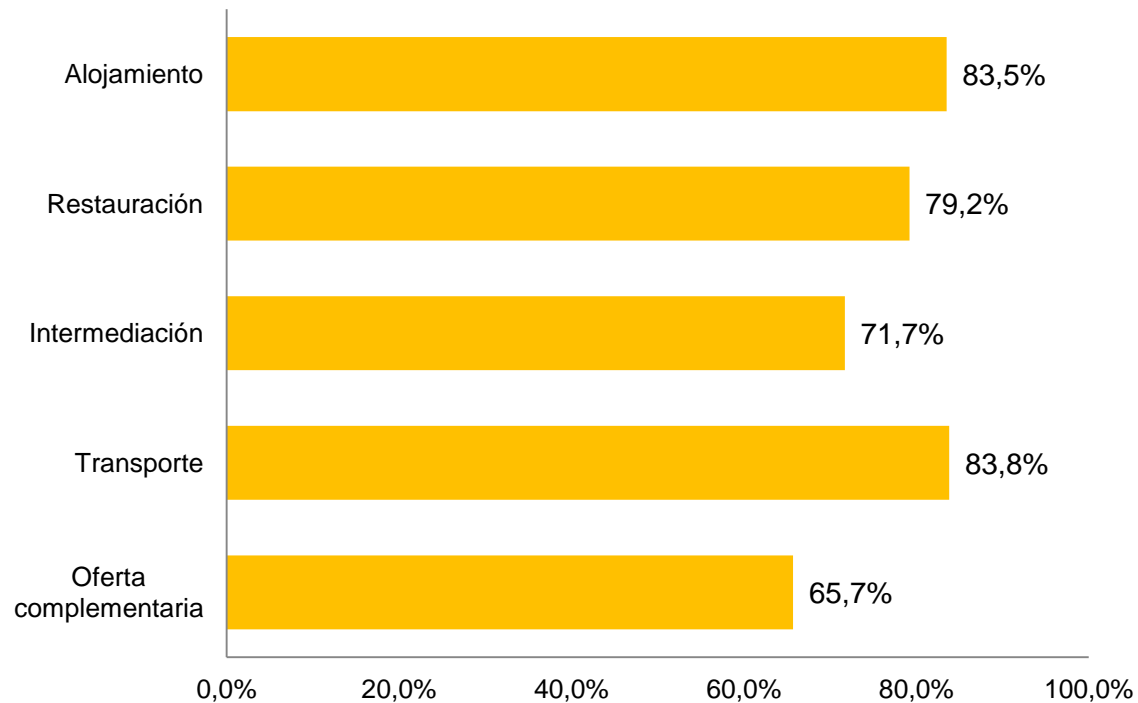
	Sector turístico	Empresa familiar	% empresa familiar
Nº de empresas	443.268	347.486	78,4%
Empleo total	2.832.000	1.950.000	68,9%
Empleo asalariado	2.297.400	1.574.000	68,5%
PIB (valor añadido bruto pc, M.€)	207.027,10	89.344	43,2%
Edad media	17,0	18,6	-

✓ La importancia de la EF se refleja tanto por el número de empresas como por su aportación al empleo y al PIB sectorial.

✓ La capacidad de generación de empleo y la contribución a la producción sectorial de la EF es algo menor a su peso sobre la población empresarial, aunque igualmente significativa.



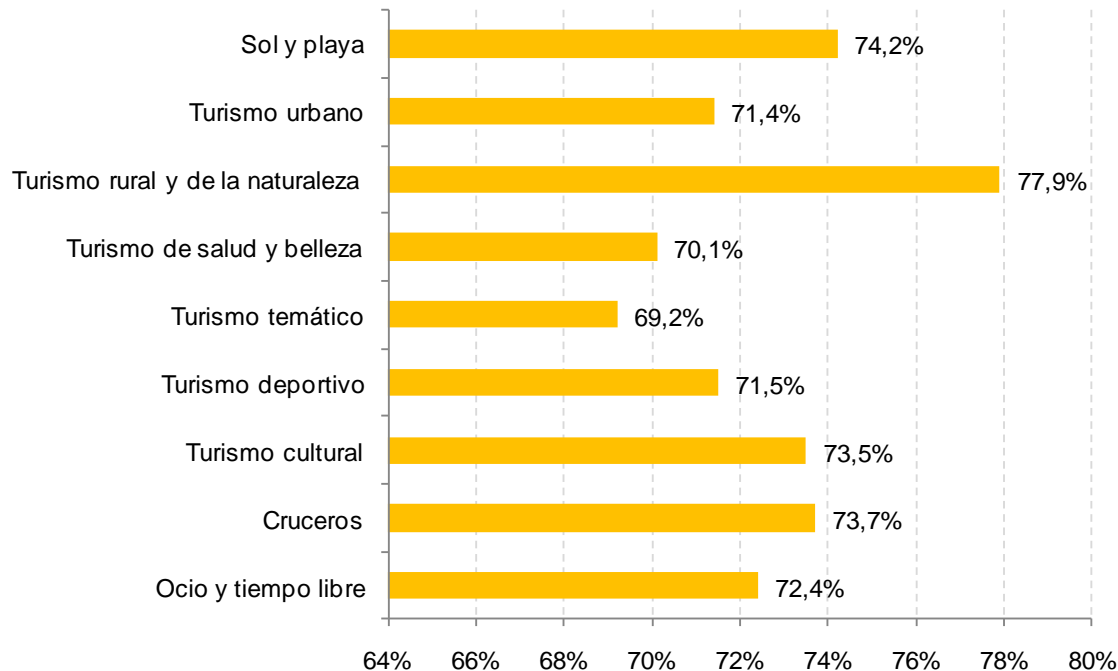
Presencia de EF por actividad



- ✓ Las EF son mayoritarias en todas las actividades turísticas, aunque tienen un peso especialmente alto en transporte, restauración y alojamiento.



Presencia de EF por producto



✓ Asimismo, las EF son las más numerosas entre los diferentes tipos de productos turísticos.

✓ En el agregado de EF, la especialización temática más frecuente es la de turismo urbano, seguido de ocio y tiempo libre y turismo de sol y playa.





Importancia de la empresa familiar en el sector turístico español por tamaño de empresa

	Oferta total	Nº de EF	% EF s/ oferta total
Sector turístico	443.268	347.486	78,4%
Microempresas	424.103	334.050	78,8%
Pequeñas empresas	16.279	11.578	71,1%
Medianas y grandes empresas	2.886	1.858	64,4%

✓ Las EF son mayoritarias en todos los estratos aunque su peso relativo disminuye con el aumento del tamaño.

✓ Las empresas de menor dimensión constituyen más del 90% del entramado productivo, tanto en el caso de las EF como de la oferta turística en general.





Nº medio de empleados por tamaño de empresa

	Total	EF	EnF
Sector turístico	42	29	79
Microempresas	4	4	4
Pequeñas	21	20	23
Medianas	106	109	102
Grandes	1.114	799	1.491

✓ Las EF tienen un número medio de empleados significativamente menor al de las EnF: un promedio de 29 frente a 79 empleados.

✓ La diferencia se debe exclusivamente al mayor tamaño promedio de las grandes EnF.



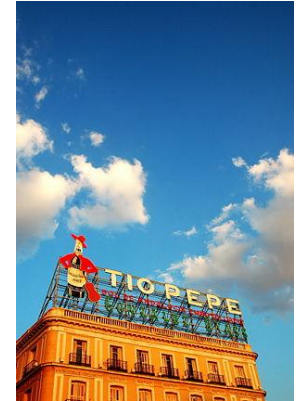


**Mejor Cadena
Hotelería del
Mundo,
en los Globe
Travel
Awards 2011**



**Can Culleretes (1786), el
segundo restaurante
más antiguo de España**

**González Byass
(1835), Restaurantes
Tío Pepe (2004)**



**La firma japonesa Hoshi Onsen, creada en
el año 718 (46 generaciones) como
balneario. Según la lista del Bryant
College's Institute for Family Enterprise, es
la EF más antigua del mundo**

**Åkerblads Hotell &
Gästgiveri, hotel
sueco construido
en 1630**

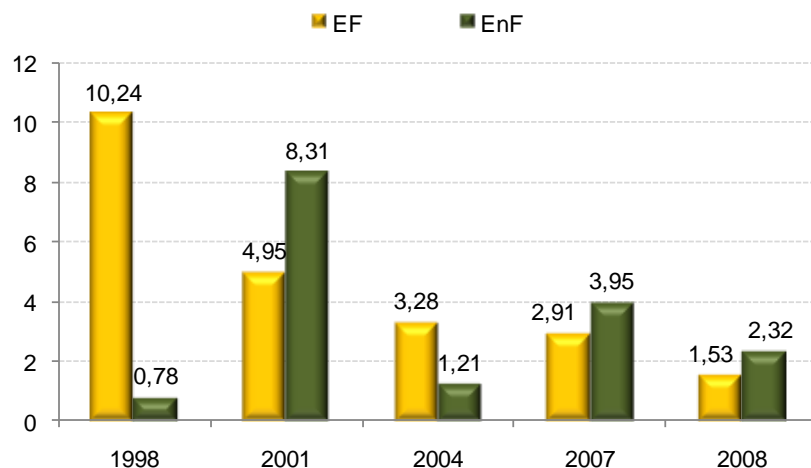
**Hotel Pilgrim
House, nacido
en 1304 en
Alemania, la
sexta EF más
antigua del
mundo**



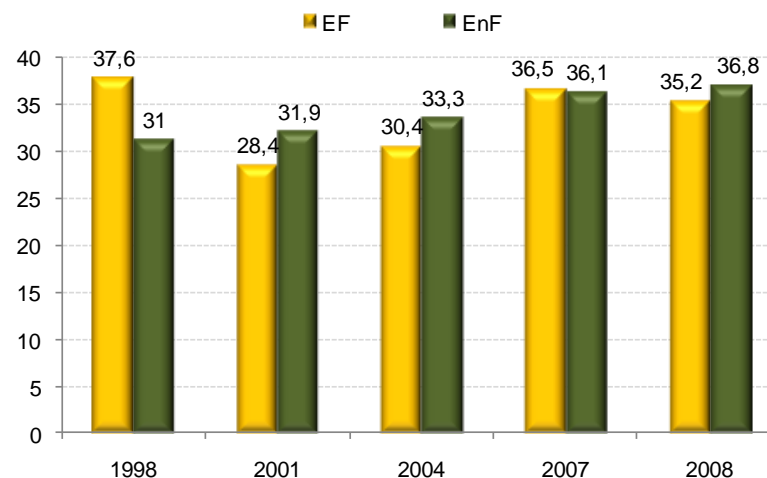


Posición competitiva

Rentabilidad económica (BAII / ventas, en %).



Productividad del trabajo (valor añadido / nº empleados, en miles de €).



✓ La rentabilidad económica de la EF y la EnF se ha ido deteriorando a lo largo de la última década, aunque en general la de la segunda ha sido mayor.

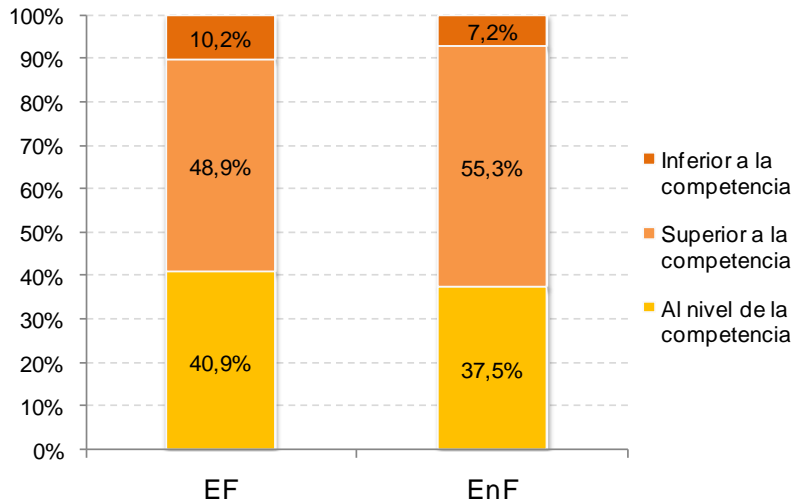
✓ La productividad del trabajo, que se ha incrementado en los últimos diez años, también ha resultado ser superior en el caso de la EnF.



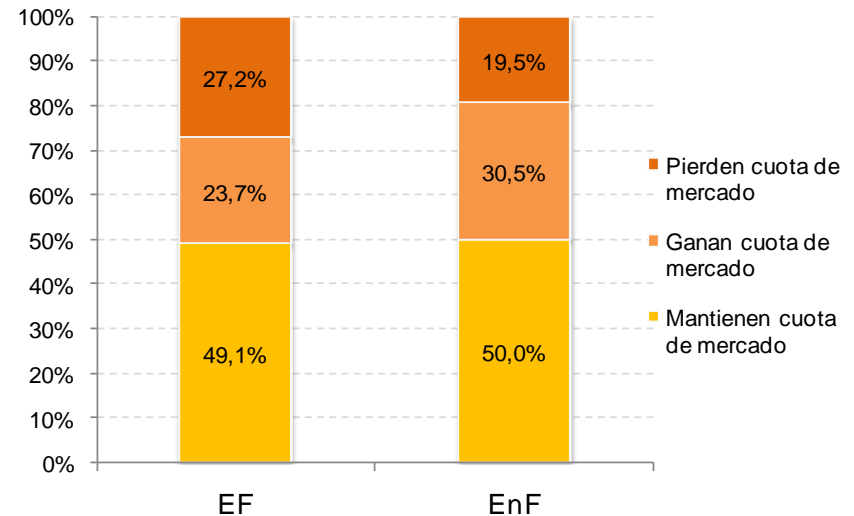


Posición competitiva

Situación competitiva



Tendencia de la cuota de mercado



✓ Las EnF superiores a la competencia son mayoría (55,3%) y en las EF son minoría (48,9%).

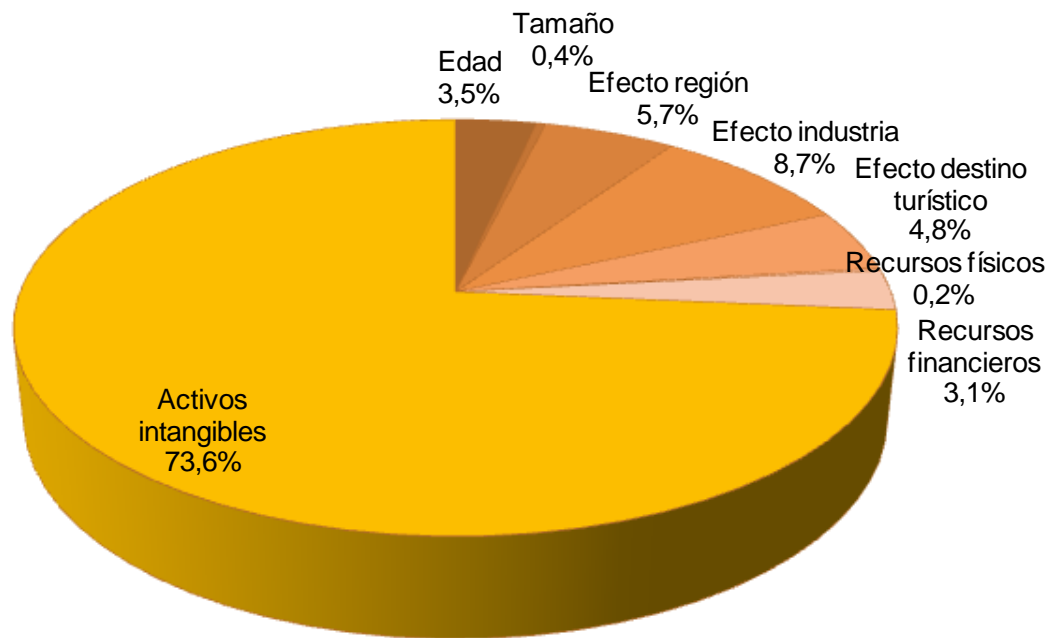
✓ Existe un conjunto significativo de EF sin ventajas sobre la competencia nacional (63,5%) o internacional (75,8%).

✓ Consecuentemente, el porcentaje de EF que pierde cuota de mercado es comparativamente mayor en el caso de la EF.



Peso relativo de los distintos factores explicativos de la competitividad de la EF turística española

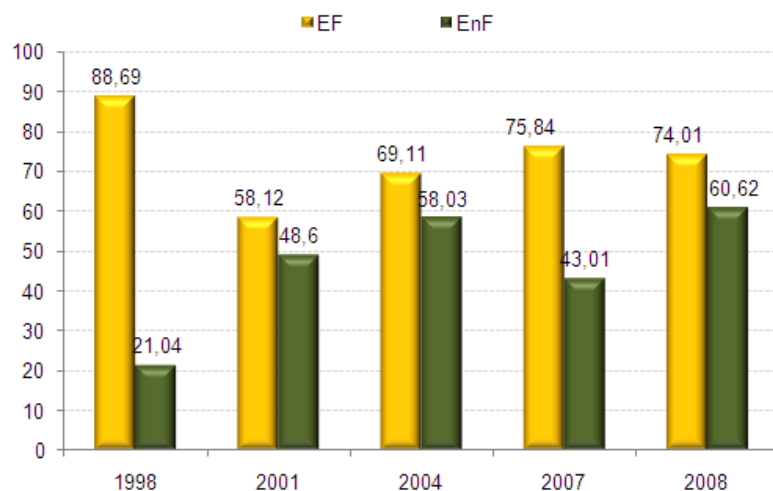
✓ El principal factor determinante de la competitividad de la EF es la dotación de activos intangibles





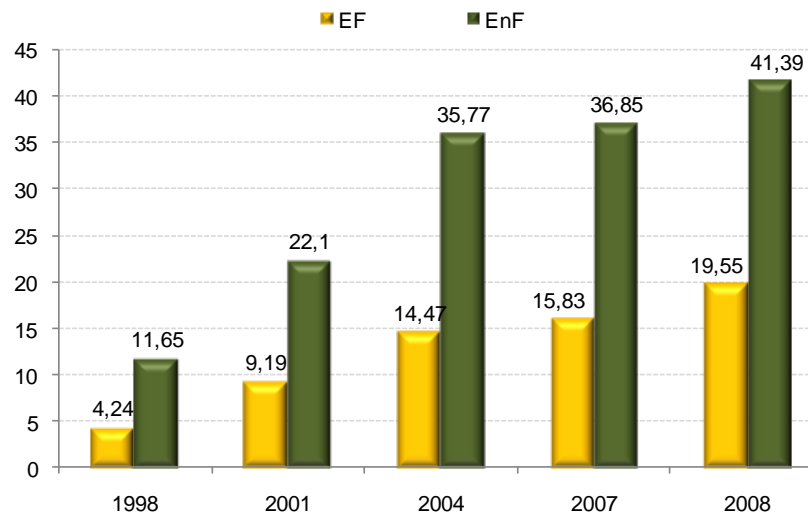
Inversión en recursos materiales e inmateriales

Inversión en inmovilizado material por trabajador



Nota: Datos en miles de .€

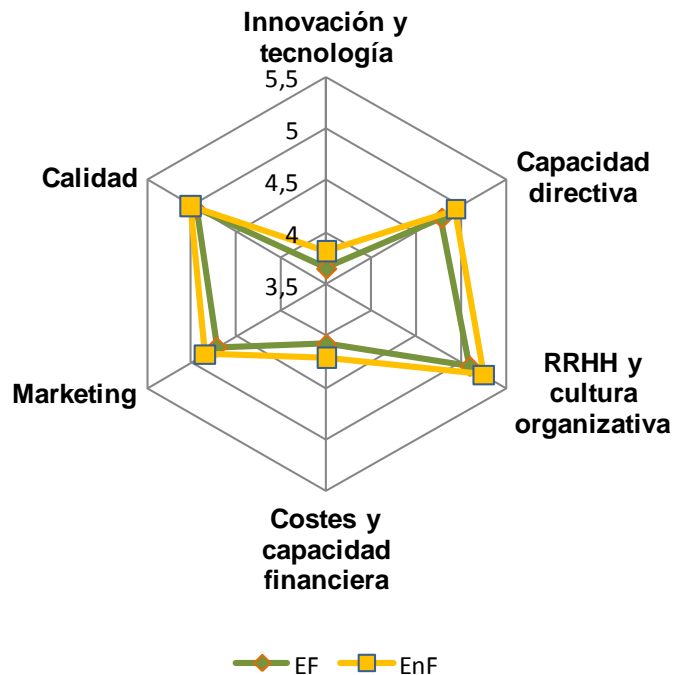
Inversión en inmovilizado inmaterial por trabajador



- ✓ La inversión en activos físicos por trabajador es superior en la EF.
- ✓ Por el contrario, la EnF es netamente superior en inversión en inmovilizado inmaterial por número de trabajadores, lo que revela que la EnF está mejor dotada de activos para competir por diferenciación.



Competencias distintivas de la empresa turística española



✓ Las diferencias en rentabilidad y productividad entre las EF y EnF obedecen a que las EnF exhiben una gestión más eficiente de una cierta combinación de recursos y capacidades y una elección más acertada de determinadas estrategias.

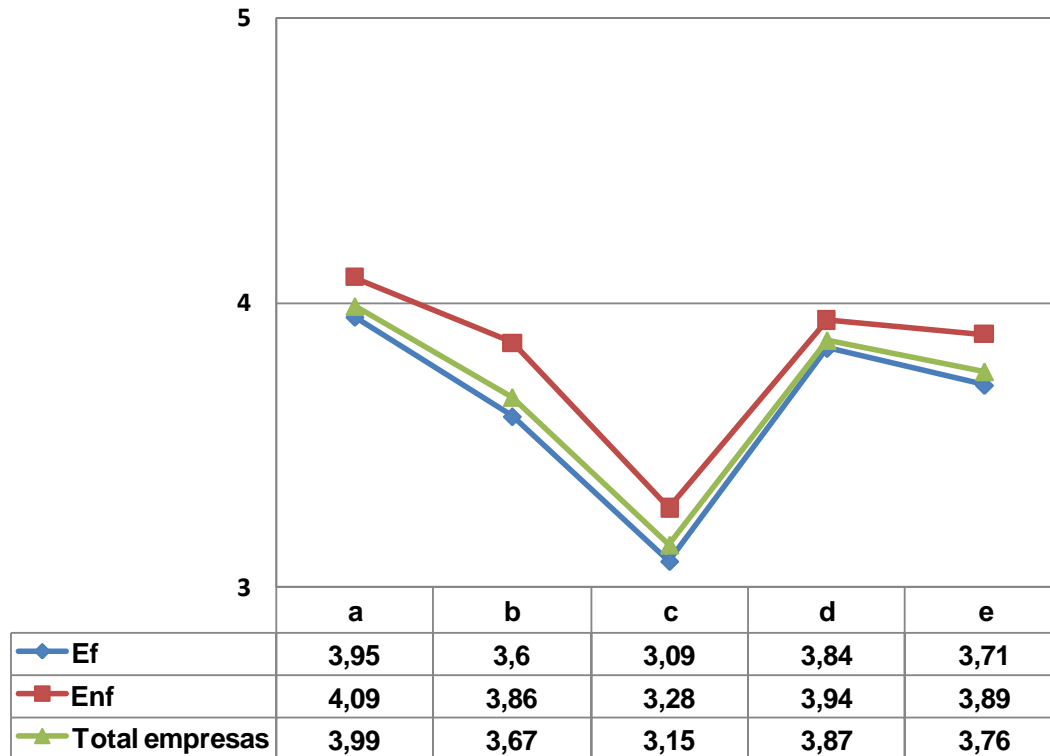
✓ Ventaja relativa de la EnF sobre la EF en todas las áreas, salvo en marketing y calidad.

✓ La EF es particularmente débil en innovación y tecnología.

Nota: escala 1-7, siendo 7 el mejor nivel.



Capacidades tecnológicas e innovadoras de la EF vs EnF



- a) Innovación de productos.
- b) Tecnología e innovación de procesos.
- c) Capacidad de desarrollo interno de conocimiento a través de I+D+i.
- d) Capacidad de identificación, adquisición y absorción de conocimiento externo.
- e) Capacidad para explotar y aplicar el conocimiento desarrollando innovaciones.

Nota: escala 1-7, siendo 7 el mejor nivel.

✓ La EF es comparativamente más débil en materia de innovación y de incorporación de tecnologías





Cualificación de los recursos humanos de la EF y ENF

	Empresas familiares	Empresas no familiares
Titulación universitaria	17,8%	30,5%
Sin formación básica	30,9%	17,8%
Resto	51,3%	51,7%

✓ Mientras que en las EnF los titulados universitarios (30,5%) superan ampliamente a los empleados sin cualificación (17,8%), en las EF la situación es la inversa y los trabajadores no cualificados (30,9%) son mucho más abundantes que los de alta formación (17,8%).

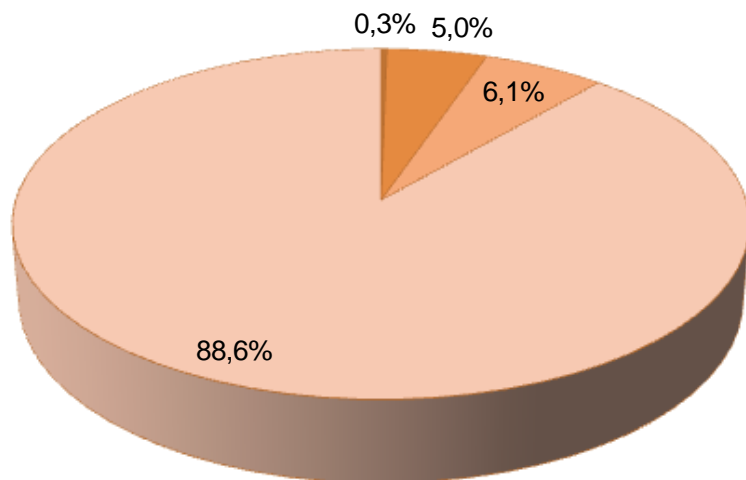
✓ Esta situación se mantiene para todos los niveles de tamaño con la excepción del auto-empleo, en donde los titulados son más importantes en las EF si bien éstas también tienen mayor frecuencia de trabajadores sin cualificación.





La participación de capital familiar en la EF

Porcentaje de EF según grado de participación del capital familiar



■ Menos de 10% ■ Entre 11% y 50% ■ Entre 51% y 90% ■ Más de 90%

✓ El 95 % del capital social de las EF turísticas está en manos de la familia, por término medio, y en un 89% de los casos controlan más del 90% del capital.

✓ El 88,5% del capital social está en manos del primer accionista y un 97,4% está en manos de los 5 primeros accionistas.

✓ Este alto grado de participación de la familia en el capital social permite dimensionar los derechos políticos que ostenta y la consecuente concentración del control.

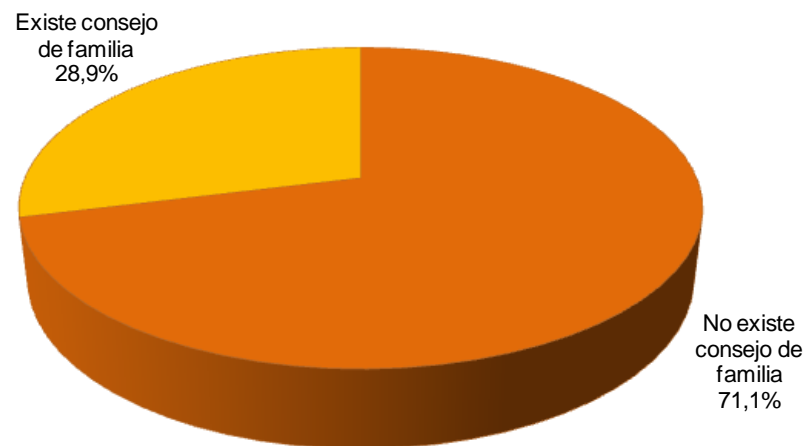
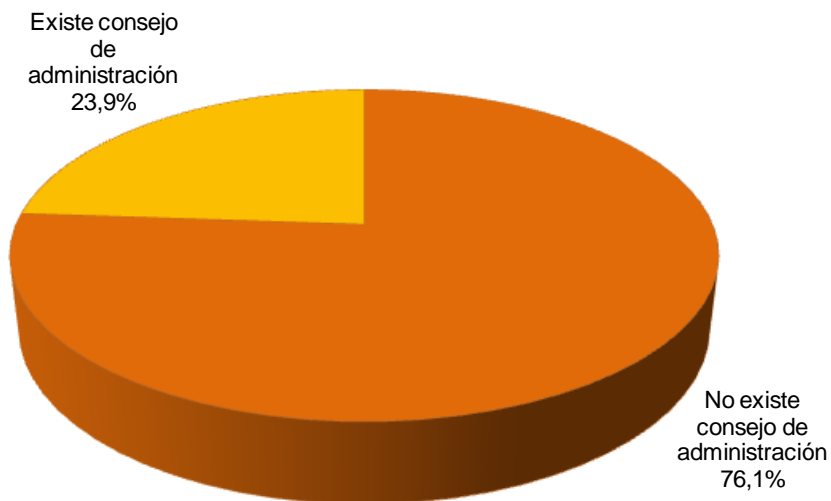




La estructura de gobierno de la EF

Porcentaje de EF con consejo de administración

Porcentaje de EF con consejo de familia



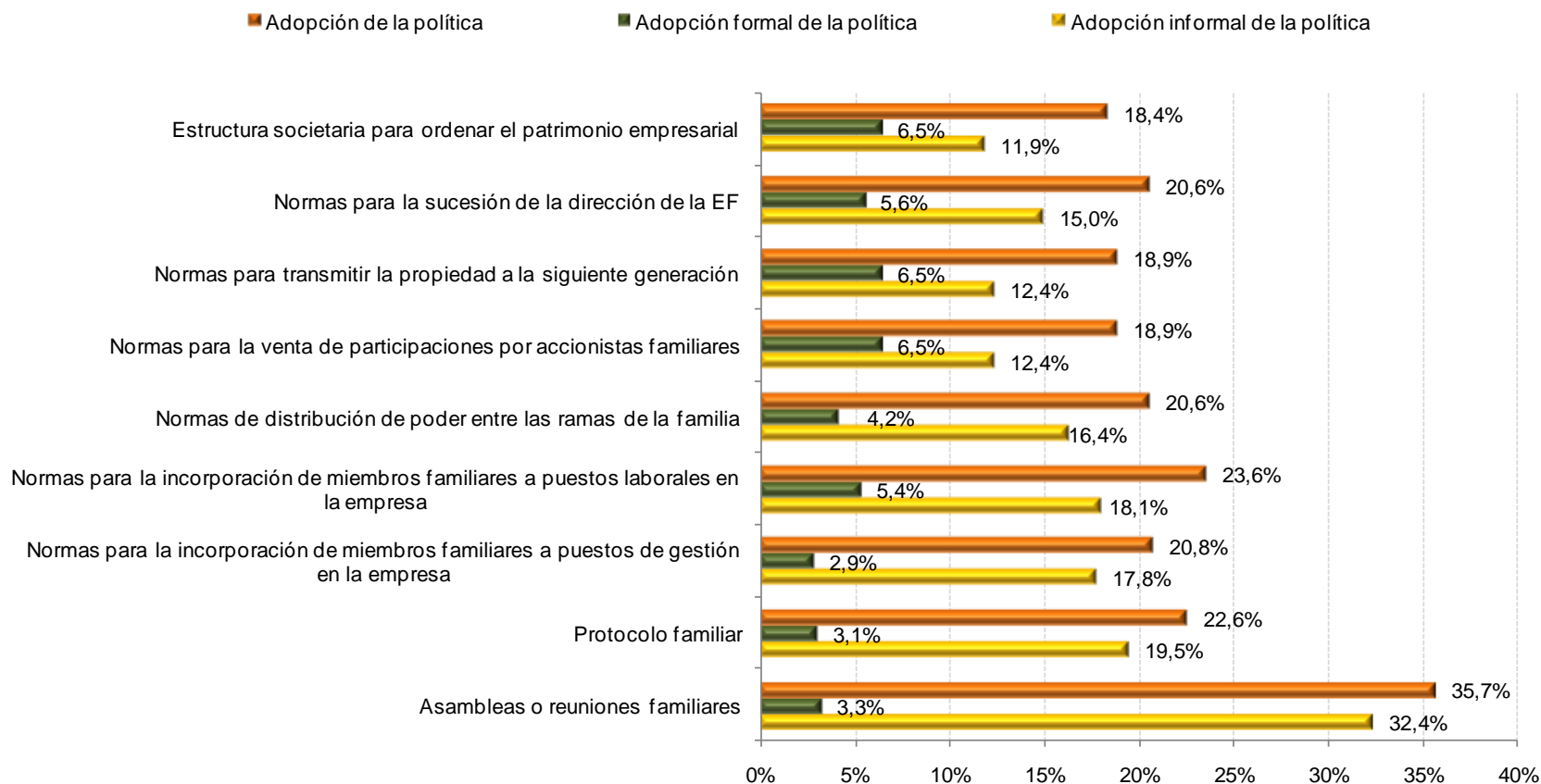
✓ La existencia de un consejo de administración, cuyas funciones básicas son las de asesoramiento y supervisión, no es una práctica común entre las EF.

✓ Tampoco los consejos de familia son una característica muy difundida entre EF turísticas españolas.





Adopción de instrumentos de gestión de las relaciones familia-empresa



✓ A pesar del peso del capital familiar en la EF y de la poca difusión de los consejos, tampoco existe un amplio uso de normas que regulen la relación empresa-familia.

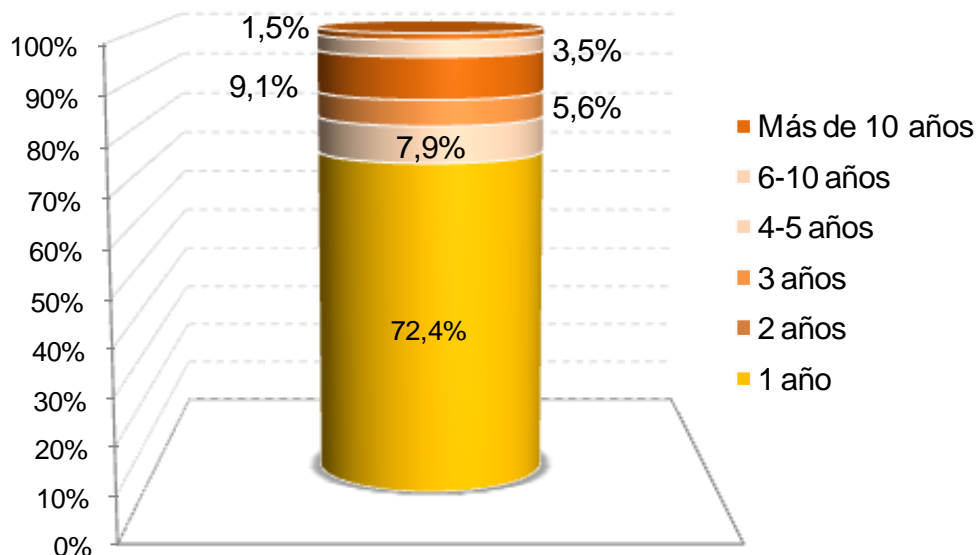
✓ Asimismo, de las que poseen este tipo de instrumentos de gestión, la gran mayoría se inclina por las de carácter informal.



Sofisticación del sistema de gestión en la EF



Existencia de un sistema de dirección formalizado con objetivos y planes



✓ Sólo un 45,5% de EF tienen implantado un sistema de dirección formalizado con objetivos y planes detallados.

✓ De las EF que disponen de tal sistema, un 72,4% limitan la planificación a un escenario temporal anual (planes y presupuestos del ejercicio).

✓ La planificación para horizontes temporales más dilatados requiere un arsenal metodológico más complejo y sofisticado, que está al alcance de pocas EF.





Resumen de los factores explicativos de la debilidad relativa de la EF

- ✓ La EF invierte más en inmovilizado tangible y menos en inmovilizado inmaterial, complicando la competitividad por costes hacia la que está enfocada.
- ✓ Las EnF tienen además una estructura financiera con un menor nivel de endeudamiento, con un mayor peso de la deuda a largo plazo y de la financiación propia. Además, el coste financiero medio de la deuda es significativamente superior en las EF.
- ✓ Mejor dotación de capital humano en las EnF (comparativamente mejor cualificado).
- ✓ Las clases de capacidades tecnológicas e innovadoras son más potentes en el caso de las EnF. La adopción de TICs y de soluciones de comercio electrónico es más alta en las EnF.
- ✓ Diseño organizativo y marco institucional inadecuados en el caso de la EF. Por ejemplo: menor apertura a socios externos, elevada concentración de la propiedad, falta de profesionalización de la gestión familiar, escasez de consejeros externos y ajenos a la familia, falta de instrumentos de gestión (como normas, reglas y procedimientos formales), centralización de las decisiones en fundadores o socios principales, etc.
- ✓ **En conclusión, es evidente que las EnF están mejor dotadas de inmovilizado inmaterial, revelando así que su capacidad para competir por diferenciación basándose en activos tecnológicos, humanos, organizativos y comerciales es mayor.**





Iniciativas con empresas privadas

- ✓ **Renove**
- ✓ **Future**
- ✓ **Otras iniciativas**





Principales cifras de Renove

Renove - Financiar aquellos proyectos destinados a mejorar la competitividad de las empresas turísticas españolas.

Año	Nº de operaciones	Importe de préstamo	Beneficiarios
2009	3.622	1.000 m€ (la dotación de la línea, se agotó definitivamente el 6 de agosto de 2009)	<p>Las siguientes empresas con domicilio social y fiscal o establecimiento en España que desarrollen su actividad dentro del sector turístico español:</p> <ul style="list-style-type: none">•Las empresas propietarias o que exploten establecimientos hoteleros, apartamentos turísticos, campamentos turísticos y alojamientos rurales•Las empresas propietarias o que exploten establecimientos de restauración•Las empresas propietarias o que exploten agencias de viajes•Las empresas propietarias o que exploten establecimientos de oferta turística complementaria





Principales cifras de FutureE

FutureE - Financiar las inversiones en mejora de la eficiencia energética, gestión responsable y sostenible del agua, mejoras en accesibilidad y en implantación de las nuevas tecnologías de las empresas del sector turístico español.

Año	Nº de operaciones	Importe de préstamo	Beneficiarios
2009	1.426	500 mill.€ (con una reserva en la línea de 100 mill.€ para proyectos que se materialicen en la Comunidad Canaria atendiendo al criterio de ultraperficidad)	Las siguientes empresas con domicilio social y fiscal o establecimiento en España que desarrollen su actividad dentro del sector turístico español: Las empresas propietarias o que exploten establecimientos hoteleros, apartamentos turísticos, campamentos turísticos y alojamientos rurales. Las empresas propietarias o que exploten establecimientos de restauración. Las empresas propietarias o que exploten agencias de viajes.
2010	1.783	400 mill.€ (en septiembre ya se habían dispuesto el 100% de los fondos)	Las empres propietarias o que exploten establecimientos de oferta turística complementaria.
2011	875	300 mill.€ Como novedad se incrementa el importe máximo de financiación de 2 a 10 mill.€	





Otras iniciativas

- ✓ **Q de calidad:** actualmente hay más de 2.200 empresas certificadas con la Q de calidad y unas 3.600 con el sello Compromiso con la calidad turística del SICTED.
- ✓ **Programa destino en detalle (Proyecto Anfitriones):** pretende fomentar la calidad percibida por el visitante mediante la mejora en la atención que se le presta.
- ✓ **Asociaciones empresariales innovadoras en turismo:** un conjunto de incentivos para aquellas empresas, asociaciones empresariales, destinos, centros de investigación y universidades dispuestos a comprometer recursos y esfuerzo en emprender proyectos innovadores de carácter colaborativo.
- ✓ **Club de producto “Saborea España”** iniciativa impulsada por la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR), en colaboración con sus 75 asociaciones de empresarios de hostelería de toda España, que representa a nivel estatal al conjunto de más de 360 mil empresas que integran el sector de restauración.





MUCHAS GRACIAS
www.iet.tourspain.es

