Propiedad emocional: no todos los beneficios son económicos

¿Qué es lo más importante en la gestión de una empresa? Lo más obvio sería pensar en la rentabilidad, pero un estudio de Govert Vroom y Brian McCann sobre la estrategia competitiva de hoteles cuyos propietarios se implican en la gestión del día a día demuestra que valores como la reputación o los intereses familiares pueden superar el interés económico.

13 de abril de 2015

Las empresas no cotizadas reciben cada vez más atención por parte de los inversores. Pero, ¿cómo influye esta estructura de propiedad en sus decisiones estratégicas? ¿Sus intereses son los mismos que los de las cotizadas?

Aunque las teorías de la dirección estratégica dan por hecho que todas las empresas con ánimo de lucro aspiran a maximizar el beneficio para sus accionistas, existen otras motivaciones que van más allá de lo económico.

Eso es lo que revela un estudio del profesor del IESE Govert Vroom y de Brian McCann, de la Universidad Vanderbilt, quienes han comprobado que las organizaciones gestionadas directamente por sus propietarios no se centran tanto en los beneficios económicos como otro tipo de entidades al comparar las tres estrategias competitivas clave que afectan a la rentabilidad: la entrada y la salida de un mercado y el establecimiento de precios en función de las condiciones del mismo.

Los autores analizaron los datos de casi 4.000 hoteles de Texas durante un periodo de ocho años y medio. Se centraron en el sector hotelero por su amplia variedad de empresas, desde establecimientos pequeños gestionados por sus propietarios hasta grandes firmas cotizadas que compiten localmente.

©IESE Business School

Así, se dieron cuenta de que los hoteles en cuya gestión están muy involucrados sus propietarios reaccionan más despacio ante los cambios en las condiciones del mercado que el resto. La razón podría ser que a sus propietarios o gestores no solo les interesa la rentabilidad financiera, sino que disfrutan de otros beneficios ligados a la dirección de un negocio.

El estudio en detalle

Estas organizaciones suelen ser pequeñas empresas o negocios familiares. En el caso de los hoteles analizados, se corresponden con aquellos que tienen un número limitado de accionistas, no cotizan en Bolsa y cuyos propietarios participan activamente en la gestión diaria.

Para determinar qué propietarios estaban implicados en la gestión del día a día, los autores se fijaron en si el establecimiento y el propietario tenían su domicilio en el mismo código postal. Los hoteles que cumplían con estas características resultaron ser un 55% de la muestra, que confrontaron al 45% restante.

A continuación, compararon la actitud de ambos grupos respecto a tres tipos de estrategias competitivas:

1. La **entrada en un mercado** concreto cuando las condiciones son favorables.
2. La **salida de un mercado** cuando los resultados no son buenos.
3. El **aumento de las tarifas** cuando las condiciones del mercado se tornan más favorables y viceversa.

Se suponía más probable que los hoteles centrados en los beneficios económicos entraran en un mercado con una tasa de ocupación alta, cerraran su negocio cuando los resultados no son los esperados por la baja tasa de ocupación y ajustaran sus tarifas en función de la demanda.

Tanto los hoteles en cuya gestión están muy implicados sus propietarios como el resto se comportaron según lo previsto y la reacción de los primeros ante los cambios en las condiciones del mercado fue significativamente más lenta.

El coste de ser más lentos

¿Qué implica para los hoteles una mayor lentitud para adaptarse al mercado? El estudio reveló que, cuando el índice de ocupación aumentaba en 11,41 puntos porcentuales, los

©IESE Business School

hoteles con poca implicación de sus propietarios encarecían sus tarifas un 2,89% de media, mientras que el otro grupo, solamente un 2,07%.

La diferencia puede parecer pequeña pero, para el hotel promedio de la muestra (con 91 habitaciones y un índice de ocupación del 55%), se traduciría en unos ingresos anuales añadidos de casi 10.000 dólares.

Siendo así, ¿por qué los propietarios de los hoteles se resisten a subir los precios en un mercado al alza? Una posible explicación apunta a la reputación que supone tener una ocupación más elevada. A su vez, los propietarios podrían ser reacios a reducir los precios cuando las condiciones económicas empeoran para mantener su estatus e imagen.

Los objetivos no monetarios añaden complejidad a las decisiones y restan importancia a los objetivos económicos. Es más, cuando unos y otros entran en conflicto, los primeros pueden llevar a sacrificar los segundos. Tanto es así que, cuando los autores compararon las cuentas de resultados de los dos grupos, descubrieron que la facturación de los hoteles en cuya gestión estaban muy implicados sus propietarios era inferior.

El estudio de Vroom y McCann coincide con investigaciones previas sobre negocios familiares o gestionados de cerca por sus propietarios que señalan la búsqueda de los beneficios "socioemocionales" (que incluyen los intereses familiares, la reputación y las relaciones personales) como un factor especialmente importante para este tipo de empresas.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School