

EL MANAGEMENT EN LA HOSTELERIA Y LA RESTAURACION

(La política de empresa de Novotel)

Por Alain J. R. FETIS *

1. INTRODUCCION

1.1. LA NUEVA FUNCION DE LA DIRECCION HOTELERA

Cabe plantearse la pregunta de si la hostelería es un arte o una industria. Hay quienes afirman que, para ser personal y humano, un *hotel* debe seguir siendo «artesanal» en el sentido noble del término. Otros, por el contrario, afirman que la hostelería es una industria como cualquiera otra. Aunque estas posiciones representen extremos, y se sea favorable a una u otra de dichas tendencias, una cosa resulta innegable: el papel de la dirección en un hotel ha evolucionado. El mesonero, como patrón ante sus hornos, existe aún hoy día, pero hay que admitir que, en la llamada moderna hostelería, eso ha desaparecido para dar lugar —especialmente para las cadenas hoteleras— a managers o gestionarios.

1.2. LO QUE ES NOVOTEL

Novotel es el nombre de una cadena de hoteles descentralizados.

Novotel por su implantación (en la periferia de las ciudades, cerca de los grandes ejes viarios y de los aeropuertos, próximo a zonas industriales y comerciales), está concebido para el hombre de negocios, pero se orienta igualmente al turista de paso.

Novotel ofrece a su clientela un marco agradable, habitaciones de gran confort (cuarto de baño, televisión, etc.) por un precio moderado, un bar, un restaurant-grill abierto hasta media noche, salas de reunión, un amplio parking gratuito y una piscina atemperada.

Novotel es una marca y una etiqueta de calidad.

La precedente es la única documentación oficial que hemos podido obtener. Evidentemente, *Novotel* es mucho más que eso, tal como veremos después. Que sepamos, no existe «Carta de *Novotel*», por lo que hemos pensado introducir en este estudio dos cartas. La primera es general y puede aplicarse a toda clase de empresas; la segunda es más específica del campo de la hostelería, ya que se trata de la carta de Mövenpick (primera cadena de restauración suiza)¹.

* Profesor de Economía Turística y Marketing en Lausanne.

¹ Véase anexo número 1.

1.3. CARTA DEL MANAGEMENT

Esta carta fue elaborada por el Forum Europeo de Management con ocasión del tercer Simposio Europeo del Management (Davos, 1-9 de febrero de 1973). Aunque se trata únicamente de un proyecto, tiene el mérito de darnos una *nueva definición* (más democrática) de la función del management. El management es una *profesión destinada a servir a todos los miembros de la sociedad* (a optimizar y conciliar sus exigencias contradictorias) y no, como fue el caso sistemáticamente a comienzos del capitalismo, a representar los intereses exclusivos de un grupo o de una minoría (accionistas, por ejemplo).

A. «El management profesional tiene como cometido servir a sus clientes, accionistas, empleados y a la comunidad en su conjunto, así como conciliar sus diversos intereses.

B.1. El management está al servicio del cliente, debe satisfacer sus necesidades y proporcionarle la mejor calidad. La competencia entre empresas da al consumidor la seguridad de recibir la mejor calidad y la elección más amplia posible. El management debe tratar de incorporar los productos y servicios de la economía, así como toda novedad en el ámbito tecnológico.

B.2. El management debe representar los intereses del accionista asegurándole una tasa de interés superior a la ofrecida por una inversión en un fondo gubernamental. Esta tasa superior resulta necesaria porque debe incluir una prima neta además del costo del capital.

B.3. El management debe representar los intereses de los trabajadores, pues en una sociedad libre nadie aceptará ser dirigido por alguien que no tenga en cuenta sus intereses.

El management debe esforzarse en garantizar la continuidad del empleo, la mejora de los ingresos reales y de las condiciones de trabajo.

B.4. El management está al servicio de la Comunidad y debe considerarse como el fiduciario del universo material de las generaciones futuras. Debe hacer el mejor uso posible de los conocimientos y recursos con que cuenta. Debe alejar las fronteras del saber en los campos de la dirección de empresas y de la tecnología.

Debe tratar de que su empresa pague su parte justa de impuestos, a fin de que la comunidad pueda cumplir las tareas que le incumben. El management debe garantizar a la comunidad el libre acceso a su experiencia y a su ciencia.

C. El management alcanzará estos objetivos por intermedio de la empresa. Por consiguiente, resulta indispensable asegurar la existencia de la empresa a largo plazo, cosa que solamente puede efectuarse con beneficios suficientes. Los beneficios de la empresa son, pues, los medios que permiten al management estar al servicio de sus clientes, accionistas, trabajadores y al de toda la comunidad.»

Breves comentarios

A. Podría haberse inscrito «trabajadores» en lugar de «empleados».

B.2. «Tasa de interés superior a un fondo gubernamental»: se establece la hipótesis de la seguridad gubernamental.

B.2.-B.4. «El management es el fiduciario» (es decir, el mandatario o el fiador) «de los accionistas..., del universo material de las generaciones futuras».

B.4. «Mejor uso posible de los conocimientos y recursos»: se trata de no despilfarrar.

B.4. «Pague su justa parte de impuestos»: actualmente, el que no paga sus impuestos es considerado como un malhechor en los Estados Unidos y como un héroe en Francia.

B.4. «Garantizar a la comunidad el libre acceso a su experiencia y a su ciencia»: éste es todo el problema de la información.

En resumen, el beneficio no es ya un fin en sí, sino un medio para alcanzar el objetivo: SERVIR.

Todo conflicto de Ideología está fuera de propósito y solamente podría perjudicar la investigación objetiva y científica.

¿Aplica Novotel esta carta?

Únicamente podremos responder a este interrogante después de haber descubierto la *filosofía de Novotel*, que nos proponemos exponer en los siguientes capítulos.

Antes de pasar a estos capítulos, veamos brevemente las diferentes etapas de la vida de Novotel.

1.4. NOVOTEL: ANTECEDENTES Y HECHOS PRINCIPALES

Paul J. DUBRULE y Gérard F. FELISSON (ambos Copresidentes actuales de Novotel) se encuentran en 1963. Un año más tarde, Paul J. Dubrule (Presidente fundador de la cadena Novotel) sale hacia los Estados Unidos de América para estudiar la industria de la distribución. Del otro lado del Atlántico, se dedica al estudio de Ramada Inn, Travel Lodge, y más concretamente, Holiday Inn. De regreso a Francia, comprende que sólo un grupo financiero muy potente puede instalarse allí. Sueña con crear, adaptándolo a Francia, aunque a una escala evidentemente más modesta, la experiencia de Holiday Inn². Para interesar a diferentes personas en la nueva fórmula se necesitó mucho tiempo. Los comienzos fueron relativamente difíciles. Al principio, la idea era crear una sociedad de promoción, vendiendo el «know-how» aprendido en los Estados Unidos sobre la implantación y la gestión de hoteles. El objetivo era, por lo tanto, conseguir capitales para construir sus hoteles. Los sres. G. Pelissont, P. Dubrule y Maurice Simon, pioneros de la cadena, se percataron rápidamente de que no podrían vender hoteles llave en mano sin demostrarse a sí mismos que eran capaces de construirlos y administrarlos. Con un pequeño grupo de amigos, los pioneros de Novotel crean en 1967 una pequeña sociedad con un capital de 1.100.000 F.F., la S.I.E.H. (Société d'Investissement et d'Exploitation Hôtelière).

El primer Novotel fue concebido y realizado en Lille, en agosto de 1966, por una sociedad familiar (Paul J. Dubrule). Era un motel de 92 habitaciones que encontró difícilmente su «régimen de crucero». En efecto, la clientela francesa consideraba todavía con recelo la fórmula MOTEL: muchos criticaron especialmente «la implantación en un desierto».

La S.I.E.H. permitió financieramente construir un segundo pequeño hotel de 30 habitaciones

² En octubre de 1965, publica un pequeño estudio sobre «Les Motels et leur avenir en France» (véanse extractos en Anexo 2).

en Colmar, pero sobre todo enseñar el oficio de hotelero a los gestores (Sr. Simon, político; G. Péllisson, «ingeniero de central»; Harvard Business School, M.I.T.; P. Dubrule, H.E.C., Ginebra). Esta sociedad (S.I.E.H.) se convirtió rápidamente en el motor del grupo Novotel y puso a disposición de sus filiales y afiliados una amplia gama de servicios, desde la ingeniería a la publicidad, pasando por la mano de obra, la gestión, la contabilidad, el marketing, etc.

En 1969 tiene lugar un aumento de capital de la S.I.E.H., que permite la puesta en construcción de 4 hoteles (2 en filiales y 2 en afiliados). El objetivo 1970 era el despegue de 7 nuevas unidades con una tasa de aceleración a partir de dicho año.

En enero de 1970 se constituye *Novotel Holding S. A.* (Pierre ALAIN e Yves BERTRAND), por iniciativa de la S.I.E.H., con el fin de desarrollar los «Novoteles» fuera de Francia. Su capital es de 5.000.000 F.S.

Simultáneamente, la cadena Novotel se desarrolla bajo dos formas:

— *Directamente*, mediante la creación de filiales (alrededor de la mitad), cuya explotación financierian y controlan la S.I.E.H. y Novotel Holdings a través de sociedades creadas para cada Novotel o por un grupo de un mismo país o de una misma región.

— *Indirectamente*, mediante Novotel afiliados, es decir, financiados y explotados por particulares o agrupaciones financieras independientes vinculados a la cadena Novotel por un contrato de «franchising» (al haber sido ya objeto de una memoria, estudiaremos el Franchising sólo brevemente en el punto 4.3.1). A partir de 1970, asistimos a un rápido desarrollo de la cadena.

¿Va Novotel demasiado rápido?

Este era el título de un artículo de la revista «Entreprise» (2 de noviembre de 1973). No podemos responder de una manera completa a este interrogante antes de abordar los próximos capítulos, pero desde ahora podemos reconocer que cuatro factores permitieron un rápido progreso de la cadena:

— Primer factor: un entorno favorable: expansión económica, desarrollo del turismo de negocios (penuria en Europa y especialmente en Francia de «albergues para hombres de negocios y turismo de categoría media con todas las facilidades capaces de permitir la organización de congresos, seminarios, banquetes, exposiciones, etc.). No olvidemos que, en 1966, se explotaban en Europa 700 moteles, frente a 62.000 en los Estados Unidos.

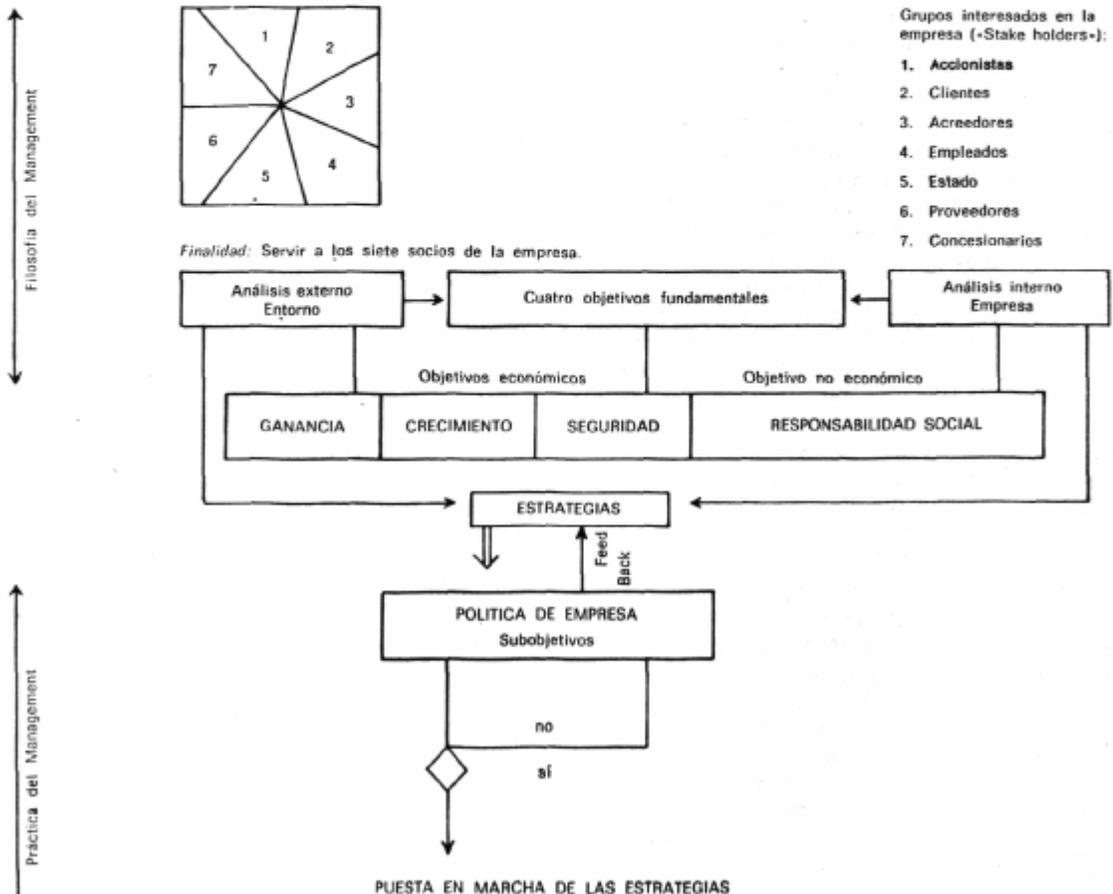
— Segundo factor: una fórmula financiera que favorece la expansión: el franchising.

— Tercer factor, y no de los menores: un *management* excepcional.

— Cuarto factor: *los esquemas financieros*, centrados, de una parte, en la ayuda del Estado hasta un total del 50 por 100 del presupuesto total prestado a una tasa anual del 5 por 100 para una duración de 20 años, y de otra, en la búsqueda de inversiones inmobiliarias propietarias de edificios, que liberan a Novotel del 80 por 100 de la inversión.

El carácter de las decisiones de management es doble: pueden estar orientadas hacia la empresa (objetivos, política de empresa, diagnóstico: capítulos 2 y 3) o hacia el exterior (productos/mercados, estrategias: capítulo 4).

La filosofía del management puede resumirse en cinco puntos:



- 1) Conocer las exigencias de los socios de la empresa.
- 2) Evitar los conflictos.
- 3) Analizar los conflictos posibles.
- 4) Formular las soluciones.
- 5) Dar prioridad a los objetivos en función de la coyuntura.

Empezaremos nuestro estudio según el esquema anterior.

2. FINALIDAD, OBJETIVOS Y POLITICA DE EMPRESA

«La burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente los instrumentos de producción...»³.

2.1. FINALIDAD DE LA EMPRESA EN GENERAL, FINALIDAD DE LA HOSTELERIA Y VOCACION DE NOVOTEL EN PARTICULAR

Finalidad de la empresa en general



 (Decisiones estratégicas: las que vinculan a la empresa con el entorno.)

La finalidad de toda empresa es la transformación de recursos (trabajo y capital) en bienes y servicios (productos) obteniendo siempre ciertos beneficios.

³ Karl Marx: «Manifiesto del Partido Comunista».

Sobre todo, la finalidad de la empresa es su voluntad de satisfacer los intereses divergentes de sus principales (7) asociados sociales de *una manera óptima*. Efectivamente, cada asociado tiene exigencias específicas (por no decir opuestas a las de otros socios o asociados) que habrá que tratar de satisfacer.

P. Drucker escribe: «Una empresa que no es capaz⁴ de definirse por sí misma en una fórmula clara y definitiva es una empresa amorfa. Probablemente, intentará tantas cosas que pronto llegará a ser ingobernable».

Esta juiciosa afirmación tiene, sin embargo, sus limitaciones, pues no se verifica en el caso de los conglomerados (véase punto 4.2.5).

Además, la finalidad de la empresa consiste primeramente en su existencia y en su expansión, definiéndose cada vez más en términos de progreso, creatividad, movimiento y cambio.

Finalidad de la empresa hotelera

Como cualquier otra empresa, un hotel es una organización destinada a conseguir beneficios.

La finalidad de la empresa hotelera consiste especialmente en ofrecer ciertos servicios (alojamiento, alimentación, salas de reuniones, diversiones, etc.) con un máximo de confort, una atmósfera específica, incluso una especie

de refinamiento. Este último punto dependerá, en realidad, de la categoría del hotel y de su clientela (de paso, de estancia, seminario, etc.).

⁴ «Bien connaître votre affaire et réussir» (puntos 2.3.4-2.3.5), Ed. d'Organisation, 1966.

Destaquemos que, por razones económicas y con una mano de obra cada vez más clara, se asiste actualmente a una simplificación de las prestaciones hoteleras.

La Asociación Internacional de Hostelería (A.I.H.) se ha interesado en varias ocasiones acerca del término (general y antiguo) de «hotel». En su congreso de Lucerna (1953), la A.I.H. propuso la siguiente definición:

«Un hotel de turismo es una empresa de alojamiento destinada a recibir huéspedes que se proponen efectuar en el mismo una estancia temporal y a la cual se añade generalmente una empresa de restauración con una forma más o menos elaborada. El hotel de turismo, por sus acondicionamientos técnicos y sus valores humanos, debe responder a las necesidades que los progresos realizados en los campos del habitat, la higiene alimentaria y el bien vivir hacen cada vez más exigentes. De ahí la necesidad para el dirigente y el personal que lo explotan de estar profesionalmente cualificados y respetar lo esencial de las altas tradiciones de la hospitalidad.»

No deja de ser sorprendente que esta definición, procedente de un organismo profesional, esté tan poco orientada hacia el management⁵.

Vocación de Novotel en particular

Reproducimos aquí íntegramente los propósitos del Sr. Presidente Pelisson, al que interrogamos con ocasión de nuestra última visita a la sede de Novotel, en Evry:

«Mi objetivo es constituir una sociedad lo más dinámica posible, en la que la gente quede satisfecha tanto desde el punto de vista material como psicológico; una sociedad que satisfaga a sus colaboradores y a sus accionistas. Ganar mucho dinero en la época actual no quiere decir gran cosa. Podría haberse dado la posibilidad (para el Presidente Dubrule y yo) «de marcharse de pesca» vendiendo nuestras partes, pero la idea de pelearse y luchar continúa siendo interesante.»

Esta declaración hace constar la profunda motivación del Sr. Pelisson, pero la auténtica

vocación de Novotel es la de ser una cadena hotelera esencialmente europea, orientada hacia el turismo de negocios internacional.

2.2. EXIGENCIAS POR PARTE DE LOS ASOCIADOS SOCIALES

Como ya hemos dicho, la empresa es responsable de la satisfacción óptima de los siete asociados sociales. Examinemos estas diferentes exigencias y la manera como Novotel actúa respecto de los interesados.

2.2.1. Accionistas

Generalmente, los accionistas se interesan por la rentabilidad, el crecimiento y la seguridad de la empresa. El prestigio puede entrar en consideración, pero la motivación principal son los dividendos recibidos y la ganancia en capital que se adquiere. En Novotel, los accionistas tienen razones para estar satisfechos. En principio, la acción valía 1.000 francos franceses (F.F.), hace dos años, 2.500 F.F., y actualmente se negocia entre 5.000 y 8.000 F.F. Así pues, si no ha habido dividendos pagados se da, por el contrario, una fuerte plusvalía. Precisemos finalmente que la introducción en Bolsa se desconoce aún.

2.2.2. Acreedores

Los acreedores exigen esencialmente cierta rentabilidad y una solvencia perfecta. Novotel ha realizado pocas deudas de explotación, excepto algunas a corto plazo. Los prestamistas son el *Crédit National* y el *Crédit Hôtelier* (Caisse Centrale du *Crédit Hôtelier et Commercial*), que gracias al buen funcionamiento de Novotel, cuentan con la garantía de su reembolso.

Ejemplo:

Hotel de 100 habitaciones; costo total: 10.000.000 F.F. Se financia de la manera siguiente:

— Sociedad inmobiliaria; presupuesto: 8 millones de F.F., financiados por:

⁵ Véase Anexo 4. Asociación Internacional de Hostelería (A.I.H.) (extractos).

— 4.000.000 de fondos propios de inversionistas inmobiliarios (la S.I.E.H. no participa).

— 4.000.000 de préstamo, no de la S.I.E.H., sino de la Sociedad inmobiliaria. Sin embargo, la S.I.E.H. es fiadora solidaria.

— Sociedad de explotación; presupuesto: 2.000.000 F.F., financiados:

— 1.000.000 en fondos propios por la S.I.E.H.

— 1.000.000 prestados por la S.I.E.H. sobre 20 años.

Finalmente, la sociedad madre contrajo dos préstamos obligatorios convertibles, de los cuales el segundo (en 1974) alcanzaba 30.000.000 F.F., así como dos préstamos a medio plazo del crédito nacional.

2.2.3. Clientes

No hace falta decir que los clientes desean la mejor calidad al precio más bajo. La satisfacción del cliente es la verdadera base de toda la actividad de Novotel, y la formación de los empleados, además, se efectúa en este sentido. Hasta ahora, la satisfacción relativa al producto «habitación» (precio neto, relativamente barato, confortable) resulta alentadora. Por el contrario, se plantea un problema mínimo al nivel de la acogida y de la restauración. El año 1974 puede decirse que fue el de la *calidad*. Incluso se hicieron algunos sacrificios sobre la rentabilidad con el fin de mejorar las prestaciones de servicios y se creó una *fórmula de participación* para los directores de explotación sobre el incremento cualitativo. Se pusieron a disposición de la clientela unas «cartas sonrisa»* en las que el cliente podía expresar su opinión acerca de los diferentes servicios. Estas cartas pasan por un escrutinio y análisis muy cuidados en la Sede Central.

Por otra parte, está demostrado que la clientela busca la seguridad ofrecida por el nombre de una cadena reputada, que representa una garantía de precio y servicios y un cierto tipo de confort. La clientela aprecia igualmente la facilidad para las reservas desde un establecimiento de la cadena a otro.

* Véase Anexo 5.

2.2.4. Empleados

Realización de sí mismo, condiciones generales de trabajo, seguridad de empleo, sueldos elevados, éstas son las principales exigencias de todo empleado. La dirección general de Novotel sitúa en primer término la satisfacción de su personal. Para ella, todo se basa en los mandos, empleados y trabajadores de la empresa.

Si se alcanzan los factores de realización de sí mismo, consideración y desarrollo (véase punto 54), estimamos que el factor remuneración para el personal de servicios en particular (el que es pagado en función del porcentaje del volumen de negocio obtenido) deja algo que desear. No podemos dar cifras, puesto que se halla en función:

- del nivel de actividad, es decir, de la masa de servicio desprendida;
- de la relación C.A./Efectivo, es decir, de la parte de servicio asignada a cada empleado.

En todo caso, existe un mínimo de garantía sensiblemente equivalente a las bases de la Seguridad Social. No creemos que se ponga aquí en tela de juicio la política de Novotel: se trata de una ley general de la profesión. Este problema se hace aún más sensible si se tiene en cuenta que, en el lanzamiento de una nueva unidad, el arranque puede ser lento.

De todas maneras, la cadena ofrece a su personal posibilidades de formación, responsabilidades, promoción, elección de actividad y de residencia geográfica, factores que no puede ofrecer un establecimiento independiente.

2.2.5. Proveedores

Los proveedores se interesan principalmente en la fidelidad y solvencia de sus clientes. A veces, Novotel les agobia ligeramente, a fin de obtener los mejores precios, pero los negocios son los negocios.

Pueden distinguirse tres clases de proveedores:

- 1) Los proveedores de los Novotel locales, que se muestran satisfechos de trabajar con

el hotel de la región, pues ven en él un funcionamiento eficaz.

2) Los proveedores de la cadena, es decir, los que suministran la *central de compras DE-VIMCO*. Estos últimos tienen aún más razones para estar satisfechos, pues el plan de desarrollo de la cadena que conocen es muy ambicioso. Este plan, fruto de una planificación precisa, indica las fechas de arranque de nuevas construcciones, la ampliación de ciertos establecimientos, etc. Estas precisiones suponen para ellos una gran ventaja, pues pueden a su vez planificar su producción.

3) Los proveedores de clientes: agencias de viajes, compañías aéreas, «tour operators».

2.2.6. Concesionarios

Definición del «franchising»

El franchising es una técnica de financiación (dinámica) por la cual una sociedad (concesor) provee de manera permanente a una persona física o moral (concesionario) el disfrute de su imagen de marca y toda su experiencia técnico-comercial, en cuya contrapartida esta persona paga los derechos correspondientes (véase el punto 4.3.1).

La frecuentación de un hotel perteneciente a una cadena es sensiblemente superior a la de un establecimiento independiente, lo cual se debe al conocimiento de la marca a los niveles nacional e internacional («good will»), pero también a las posibilidades de reservas desde un establecimiento a otro de la cadena.

Al nivel de la explotación, la posibilidad de recurrir en caso de necesidad a un personal cualificado procedente de otros establecimientos, representa una importante seguridad. Al nivel de la gestión, la experiencia adquirida en los establecimientos semejantes y la comparación de criterios de explotación constituyen una fuente de mejoramiento permanente. Por último, pueden realizarse interesantes economías en la compra de ciertas mercancías.

2.2.7. El Estado

En nuestra sociedad, el Estado se interesa cada vez más en la vida económica y social.

Sus exigencias son numerosas: conservación del empleo, incremento económico y social, protección del medio ambiente, justicia fiscal, etc.

A este socio, Novotel no lo sitúa en primer puesto. No obstante, la cadena ha realizado un importante esfuerzo en lo que concierne al medio ambiente y protección de la naturaleza. Esta política de respeto y mejoramiento del lugar es característica.

Hasta el presente, Novotel ha pagado pocos impuestos. Esto no es un fraude fiscal, sino que se debe a razones de estructura y de política. En realidad, el problema no es pagar o no pagar impuestos, sino, a medio plazo, retrasar su pago a fin de que, en el contexto de un plan de desarrollo ambicioso, se disponga de la parte más importante posible del CASH-FLOW-BRUT. Para ello, hay dos medios:

— amortizaciones regresivas (máximo al comienzo, mínimo al final);

— reinversión en una sociedad de explotación que se convierta en beneficiaria: el nuevo establecimiento que se añade en esta sociedad originará, al comienzo, pérdidas que absorberán una parte de los beneficios dados por los establecimientos precedentes.

De todas maneras, el beneficio acumulado en X años es el mismo, sin hacer otra cosa que retrasar el impuesto: se paga menos al comienzo, pero mucho más al término:

— cuando no queda más que muy poca amortización;

— cuando todas las operaciones son beneficiarias;

de ahí (véase el punto 2.3.1) la dificultad de pronunciarse sobre el beneficio actual de Novotel.

Como se ha podido constatar, el conjunto de los asociados sociales de Novotel está satisfecho, aplicando Novotel en gran parte la Carta del Management (véase el punto 1.3). Otro elemento de esta satisfacción reside en el crecimiento de la sociedad, del cual se favorecen empleados y accionistas. Igualmente nos ha sorprendido la confianza que estos dos últimos socios prestan a su dirección general.

Sin embargo, solamente se puede satisfacer a todos estos grupos (7) si la empresa realiza beneficios. Abordemos, pues, ahora, los grandes objetivos de la empresa y la problemática que implican.

2.3. CUATRO GRANDES TIPOS DE OBJETIVOS

Puede definirse un objetivo como «una obligación que la empresa se impone como condición necesaria y esencial para su existencia». Entre los cuatro objetivos elegidos (beneficio, crecimiento, seguridad y responsabilidad social), los tres primeros son de carácter económico; el último es una exigencia social.

2.3.1. El Beneficio

El beneficio puede medir la *eficacia* de la empresa, representando la diferencia entre los cargos y los productos. Viene a ser la recompensa del esfuerzo del empresario y cumple por lo menos tres funciones:

- debe permitir una cierta autofinanciación;
- debe cubrir los riesgos mediante la constitución de reservas y provisiones;
- ilustra los resultados de la empresa.

Hay problemas que aparecen no sólo al nivel de su creación, sino también de su distribución.

2.3.2. El Crecimiento

El crecimiento da la medida de la *vitalidad* de la empresa, pudiendo ser cualitativo o cuantitativo. Esta expansión puede existir con relación a la misma empresa y/o con relación al mercado (véase el punto 4.3.2.2).

A la pregunta planteada: «¿cuáles son los tres o cuatro principales objetivos de Novotel?», el controlador de gestión de la cadena nos ha respondido: *el desarrollo* «como 1.º, 2.º y 3.º objetivos». Esta respuesta no es en modo alguno un rasgo de ingenio, sino que estipula claramente que el *objetivo principal* es el crecimiento. Se trata casi de una obligación, una condición de supervivencia de la so-

ciudad, en la medida en que condiciona el resto. Esto puede considerarse como un riesgo, pero por otra parte:

- es una garantía de conservación del dinamismo en el desarrollo, evidentemente, pero, por repercusión, en todos los campos, incluyendo el de la explotación;
- el crecimiento permite sucesivamente pasar una serie de «puntos irreversibles» que no son acaso, forzosamente, garantías de perennidad del conjunto de accionistas (pues pueden desaparecer en caso de conflictos incluso pasajeros), sino de la misma empresa.

Tomando como ejemplo un pequeño hotel de 60 habitaciones que ha alcanzado su «régimen de crucero» (80 por 100 de ocupación), el aumento de su volumen de negocio no puede ya considerarse como consecuencia de su capacidad limitada. Si se deja al director en este establecimiento, su expansión (que sigue a la evolución del hotel) sufrirá de ello, y correría el riesgo de sentirse frustrado e insatisfecho. La dirección de Novotel, por consiguiente, cambiará este director a un establecimiento más importante, o bien le agregará a la dirección de un segundo hotel.

Este ejemplo nos muestra que el crecimiento está estrechamente vinculado a la responsabilidad social.

2.3.3. La Seguridad

La seguridad permite a la empresa protegerse contra los *riesgos* y asegurar su futuro.

El crecimiento cualitativo y diversificado de Novotel permite a la cadena un seguro desarrollo.

2.3.4. La responsabilidad social

La responsabilidad social garantiza la *calidad de la vida* en la empresa. Los empleados, accionistas clientes y el Estado tienen exigencias sociales que no pueden considerarse como limitaciones, sino como auténticos objetivos. Esta voluntad de perfeccionar la calidad de la vida puede considerarse desde un punto de

vista individual (empleado) o colectivo (menor contaminación, por ejemplo)?

Al interrogante: «entre estos cuatro objetivos, beneficio, crecimiento, seguridad y responsabilidad social, ¿cuál considera usted el más importante?», el Presidente Director General, Sr. G. Pellison, responde: «Para nosotros, el objetivo número UNO es la responsabilidad social, porque sin hombres no se puede hacer funcionar el utensilio, y debido a esto, realizar los demás objetivos económicos. Por otra parte, estoy convencido de que pueden resolverse la mayoría de los problemas sociales mediante la expansión⁷. *Mi filosofía* es que a partir del momento en que la sociedad tenga los medios de financiarse y haya dado una retribución justa a los que han arriesgado su dinero, los que más deben beneficiarse del progreso de la empresa son todos los que trabajan en ella».

Estos propósitos, suficientemente claros, muestran el modo como la dirección general pretende asociar el máximo de personas (mandos, empleados y trabajadores) a su éxito.

En cuanto a la responsabilidad social fuera de la empresa, creemos poder distinguir tres tipos de Novotel:

- NOVOTEL «fábrica» (tipo Evry), zona industrial; aspecto bastante mortecino, incluso ingrato.
- NOVOTEL «sitio» para estancia o seminarios residenciales (tipo Fontainebleau).
- NOVOTEL «turismo», como Oléron, Val Thorens, próximamente Pointe-à-Pitre, Túnez.

Salvo el primero de los tipos, estimamos que Novotel respeta el medio ambiente.

La Autonomía

Algunos autores han hablado de un quinto objetivo: la autonomía. Para ellos, la empresa autónoma es la que «toma libremente las decisiones relativas a su destino». Esta autono-

mía puede ser financiera (detentación del capital) y/o psicológica (profunda voluntad de los managers de continuar siendo los «patronos» de la empresa). Novotel ha sido objeto, además, de una oferta de compra por la cadena británica «Trust Houses Forte» (que posee ya en París el Georges V, el Plaza-Athénée y el Tremoille). La cadena Novotel rechazó esta oferta categóricamente con la intención de conservar su independencia. Actualmente, ningún vínculo financiero la relaciona con otras cadenas hoteleras.

La función de un buen management es dar a estos objetivos las prioridades que les pertenecen en función de la *coyuntura* y las elecciones fundamentales de sus dirigentes (véase el punto 4.3.4).

2.4. ELABORACION DE UN SISTEMA⁸

2.4.1. La prioridad

Así pues, la empresa deberá definir un orden de prioridad, establecer eventualmente una escala de preferencias y jerarquizar sus objetivos.

Para I. Ansoff⁹, el objetivo supremo deberá ser la estabilidad a largo plazo, admitiendo de todos modos que bajo la presión de las necesidades, la empresa hace hincapié en otros objetivos, J. K. Galbraith¹⁰ estima que, en los hechos, las grandes empresas americanas tienden a situar el crecimiento «en el pináculo», en lugar de contentarse con un beneficio mediano. Cabe encontrar en esto la política llevada por Novotel.

2.4.2. La contabilidad

Una vez determinado el objetivo prioritario, la empresa ha de analizar las relaciones de compatibilidad o incompatibilidad que puede manifestar entre sus diferentes objetivos.

Si se toma el ejemplo del *crecimiento prioritario* seguido por Novotel, mostremos en qué medida puede influir en los otros objetivos.

⁷ Según Jean Meyer (véase bibliografía).

¹⁰ «Corporate Strategy», págs. 47 y sigs. Pinguin Books, Londres, 1968).

¹¹ «The New Industrial State», capítulo 19, N.R.F., 1969.

⁷ Véase Anexo 6, «Indicadores sociales de la OCDE».

⁸ Observemos la semejanza de opinión con el controlador de la gestión (véase punto 2.3.2).

Crecimiento y beneficio

Si se entiende el crecimiento en el sentido cualitativo, porque permite alcanzar un grado, una dimensión más competitiva, una reducción de costo, se da compatibilidad entre los dos objetivos, pero hace surgir también la necesidad de estructuras intermediarias (regiones, por ejemplo), y, por tanto, nuevos problemas de costo a absorber por las economías de escala.

Por el contrario, si se considera un crecimiento simplemente cuantitativo, pueden aparecer distorsiones (grandes inversiones que hagan descender la tasa de beneficio, por ejemplo). Pero al filo del crecimiento, los objetivos de ratio-beneficio cambian.

Ejemplo:

- *Primera fase:* desarrollar la red, es decir, mínimo de inversiones y máximo de rentabilidad.
- *Segunda fase:* consolidar la estructura financiera, es decir, consolidar el activo del balance. La SIEH comienza a financiar lo inmobiliario en los hoteles, así es que la óptica ha cambiado; este tipo de inversión no tiene el mismo rendimiento.
- *Tercera fase:* se admite la creación de implantaciones menos seguras, de rentabilidad más débil o menos inmediata, para ocupar el mercado: esto sólo es posible si hay compensación con implantaciones excelentes.

Crecimiento y seguridad

Un crecimiento cuantitativo que permite alcanzar una talla crítica o una amplia gama de productos diversificados, contribuye a la seguridad de la empresa (véase el punto 44). Pero existen hipótesis menos favorables en el caso de un crecimiento especializado.

Crecimiento y responsabilidad social

Para una empresa de gran magnitud, el crecimiento puede considerarse como favorable a la autonomía en la hipótesis de que pueda darle mejor base, ponerla en posibilidad de resistir las acometidas de otras empresas.

Si la empresa es modesta, puede surgir una contradicción: la empresa que trata de crecer sin poder contentarse con los únicos recursos que engendra, está obligada a buscarlos fuera de ella, de ahí un abandono total o parcial de la autonomía para obtener medios suplementarios. Como ejemplo, tenemos el «Club Mediterráneo», fundado después de la segunda guerra mundial y especializado en la venta de «ocio-vacaciones». Estando limitado el crecimiento por falta de recursos propios, el Presidente, G. Trigano, negocia con el grupo Rothschild. Trigano abandona el control mayoritario del negocio, pero continúa en su dirección. Esta elección permite al «Club Mediterráneo» convertirse en la primera empresa francesa de este tipo, e incluso absorber a los competidores (Club Européen du Tourisme).

2.4.3. La coherencia

Esta última fase debe ser cifrada, resultando de un esfuerzo de cuantificación previsional de los siguientes elementos: entorno, los cuatro o cinco objetivos de la empresa, las inversiones a operar, la financiación, etc.

Es evidente que este plan queda en tela de juicio cuando las condiciones externas o internas de la empresa evolucionan (véase el punto 4.3.4).

2.5. POLITICA DE EMPRESA

La política de empresa (P.E.) es integrar (no confundir con adicionar) todas las funciones¹² de la empresa y vincular la empresa al entorno. Es, pues, una función de la empresa (X) y su entorno (Y).

$$P.E. = f(X * Y)$$

Por otra parte, hay muchos factores que pueden influir la elaboración de una política de empresa. Citemos algunos:

Factores externos

- Opinión pública
- Actitud del Estado

¹² Marketing, personal, contabilidad, finanzas, cocina o producción, servicios o ventas, etc.

- Derecho existente
- Prácticas de asociaciones profesionales
- Valores sociales
- Valores políticos
- Valores económicos
- Agrupaciones competidoras, etc.

Factores internos

- Sentimientos personales
- Punto de vista
- Conocimientos
- Experiencia
- Comprensión de los hechos
- Ambiente, etc.

Igualmente, desempeñan una función:

- los problemas corrientes de explotación
- las presiones económicas
- los objetivos latentes de la organización
- el personal de dirección, etc.

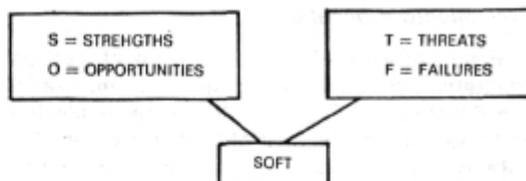
Debido a un entorno en perpetua mutación, que se acelera constantemente, y al importante número de factores que hay que tener en cuenta, constatamos que se hace cada vez más difícil actualmente, para la dirección, elaborar una buena política de empresa.

La política de empresa es también la determinación de las estrategias (capítulo 3) y su ejecución (capítulo 4).

3. EL DIAGNOSTICO: BASE DE LA POLITICA DE EMPRESA

Vamos a establecer nuestro diagnóstico según la base del «soft-analysis».

¿Qué es el «soft-analysis»? Se trata de un método de análisis estratégico cuyo objetivo es precisar las fuerzas y deficiencias de la empresa así como las oportunidades y amenazas del entorno.



STRENGTHS = Fuerzas y bazas de Novotel

OPPORTUNITIES = Oportunidades del entorno (situación a explotar)

FAILURES = Deficiencias y defectos de Novotel

THREATS = Amenazas del entorno (situación a evitar)

El Profesor H. Perlmutter (de la Universidad de Pensilvania) prefiere el análisis de los «campos de fuerza» de la empresa:

- Fuerzas de Freno Externo: F.F.E. (amenazas)
- Fuerzas de Crecimiento Externo: F.C.E. (oportunidades)
- Fuerzas de Freno Interno: F.F.I. (deficiencias)
- Fuerzas de Crecimiento Interno: F.C.I. (fuerzas)

Nuestro análisis («soft-analysis») se situará a dos niveles:

- Análisis del entorno (análisis externo) (punto 31)
- Análisis de Novotel (análisis interno) (punto 32)

en función de los grandes objetivos ya analizados (véase el punto 23), para extraer de ellos una síntesis (cuadro recapitulativo, punto 33).

3.1. ANALISIS DEL ENTORNO (ANALISIS EXTERNO)

Nuestro propósito es tratar de conocer bien el estado, pero sobre todo, seguir de cerca la evolución del entorno¹³ con el fin de tratar de actuar lo mejor posible y reaccionar con toda rapidez.

Para analizar este entorno, el modelo «ideal» sería el siguiente:

¹³ Ha sido definido como «el conjunto de los centros de decisiones relativas a la empresa y exterior a la misma».

		Beneficio	Crecimiento	Seguridad	Responsabilidad social
Corrientes económicas	+ ... —
Corrientes sociales	+ ... —
Corrientes políticas	+ ... —
Corrientes tecnológicas	+ ... —
Corrientes turísticas	+ ... —

Primer factor (corrientes económicas)

Estimamos indispensable un conocimiento y un análisis de los principales barómetros económicos por parte de la dirección de Novotel para una visión global de la actual (y futura) situación económica a fin de dirigir con la oportuna *previsión*. Dada la coyuntura presente, declaramos con toda honestidad intelectual que resulta muy difícil analizar, y sobre todo prever de un modo *seguro* la situación económica. Los principales barómetros económicos que deben tomarse en consideración serían los siguientes:

- el precio,
- el ingreso,
- la inflación,
- los créditos (en la inversión, en el consumo),
- el poder de adquisición,
- los beneficios de las empresas (grandes y medianas),
- la legislación laboral,
- la evolución del turismo en general.

Segundo factor (corrientes sociales)

Dada la situación actual de la evolución social europea, la corriente social no podría ser omitida. Las huelgas y demás manifestaciones presentan repercusiones humanas, sociales y

económicas demasiado profundas para que la empresa en general (y Novotel en particular) no trate de concederles una importancia siempre mayor. Es cierto que los barómetros sociales deben ser manipulados con prudencia, pero más vale referirse a ellos que ignorarlos.

Tercer factor (corrientes políticas)

Para empresas multinacionales como Novotel, en demanda de establecimientos en el extranjero, uno de los criterios de decisión debería ser la(s) corriente(s) política(s) del país o de la región considerada, pues realizar inversiones en un país de inestabilidad política constante significaría asumir desmesurados riesgos con relación a las ventajas esperadas. El riesgo es menor si se vende su «know-how», pues no hay inversión.

Cuarto factor (corrientes tecnológicas)

No es necesario demostrar la importancia y el valor de las corrientes tecnológicas; por tanto, es preciso tener en cuenta que la competencia por los precios ha dado lugar actualmente a la competencia por la innovación, siendo la innovación tecnológica una de las más fructíferas.

La innovación tecnológica se aplica asimismo a la hostelería y a la restauración. Los principales factores de innovación son los siguientes: la reserva electrónica, el proceso automatizado de las informaciones (información de

gestión), la posibilidad de construcción prefabricada y el sistema de larga conservación de los alimentos (industria frigorífica y de acondicionamiento).

Esta evolución técnica puede resultar positiva para el cliente, ya que origina:

- ganancia de tiempo,
- perfeccionamiento del producto (a causa de la competencia),
- un descenso del costo de la prestación.

Quinto factor (corrientes turísticas)

Estos cuatro primeros factores, como todo nuestro modelo elegido, tienen la ventaja de ser aplicables a cualquier tipo de empresa y en cualquier sector. Sin embargo, en lo que nos concierne, estimamos que hay una quinta corriente que debe ser especialmente analizada: la corriente turística. En efecto, Novotel se encuentra en una rama especializada de la economía, es decir, el *Turismo* y nos resulta primordial conocer y estudiar atentamente la situación y desarrollo de este sector.

Jean Meyer nos propone otro método de análisis del entorno¹⁴. Limitaremos nuestro estudio al entorno turístico europeo.

3.1.1. Novotel en la economía hotelera: principales características de la hostelería francesa y europea

3.1.1.1. Características económicas (generalidades, oferta y demanda)

a) Generalidades

La contribución del turismo (en general) y de la hostelería (en particular) a las economías europeas es muy importante, lo cual se verifica particularmente para España, Italia, Yugoslavia, Suiza y Francia.

El mercado del turismo en Francia se estima actualmente, según el INSEE, en un total de 65 a 70.000 millones de F.F., habiéndose prácticamente duplicado en 10 años. En 1972, el volumen de negocio total del mercado del ocio

se estimaba en alrededor de 150.000 millones de F.F. (40.000 millones para la hostelería).

En 1972, el turismo aportó a Suiza 5.000 millones de francos suizos, 2.500 millones de los cuales procedían de la hostelería (estimación de la Oficina Federal de Estadística).

El elevado efecto multiplicador de la hostelería y del turismo tiene por consecuencia la creación y propagación en el circuito económico de grandes olas de gastos.

La hostelería es una industria de servicios, caracterizada por una escasa productividad con relación a los capitales invertidos y al personal empleado, pero que se mejora gracias a la evolución tecnológica.

La hostelería es también una industria de exportación que ha seguido siendo tradicional, por no decir vetusta y/o superada.

b) Oferta

1. Macroeconomía

Temporalmente, la oferta global es elástica por dos razones:

- inicialmente, importante inversión,
- imposibilidad de desplazar el hotel para seguir la demanda.

Asimismo el mercado hotelero se caracteriza por una marcada competencia de sustitución.

Novotel ha llegado a atenuar en parte la rigidez de la oferta hacia lo alto, permitiendo la posibilidad de ampliar el hotel, si la demanda aumenta, pero sobre todo por la densidad de la red (por ejemplo, en la región parisina se envían los clientes de un hotel a otro).

Con frecuencia, la hostelería fue considerada como un sector donde el progreso técnico desempeñaba un papel omisible. El estudio de Novotel nos puede persuadir de lo contrario, pues la cadena ha empleado todos los medios para utilizar el progreso tecnológico y racionalizar mejor, lo que le ha permitido especialmente descender sus costos¹⁵.

¹⁵ La cadena ha llegado a un costo medio de inversión de 70.000 F.F. por unidad habitación, lo que supone un record en el sector (como comparación, Jacques Borel construyó sus primeros hoteles a 120.000 F.F. la habitación).

¹⁴ Véase Anexo 7, «La empresa frente al entorno», «Objetifs et Stratégies de l'Entreprise», Dunod, París, 1972.

2. Microeconomía

La mayoría de los hoteles europeos está constituida por pequeñas o medianas empresas, caracterizadas por considerables gastos fijos, lo cual sólo les permite una escasa rentabilidad.

En realidad, la empresa hotelera no vende solamente servicios, sino una «combinación de prestaciones materiales y servicios».

El producto hotelero no es transportable ni almacenable; la producción, la distribución y el consumo tienen lugar al mismo tiempo. Además, el producto hotelero es variado (restaurante, alojamiento, varios), lo cual requiere una coordinación ejemplar sometida al eficaz control del director del establecimiento.

A menudo se hace notar esta ausencia de coordinación, especialmente entre los departamentos de producción (cocina) y los de comercialización (servicio, restaurante).

Desde la introducción, en 1933, en el «Code de Travail» francés de la ley Godard¹⁴, surgieron desigualdades de tratamiento entre los empleados que se favorecían de la propina y servicio y los que quedaban legalmente excluidos. Sin duda, es preciso haber trabajado en estos departamentos para tener una auténtica conciencia del malestar que reina entre esas dos categorías de personal.

En Suiza, la obligación del «servicio incluido» ha aportado una mejora en este campo.

Se constata, además, que los hoteleros tienen una marcada preferencia por las cuestiones profesionales y manuales, abandonando con demasiada frecuencia las relativas a la gestión (moderna), cosa motivada por la elevada edad de los directores o propietarios de los hoteles tradicionales y por su formación esencialmente práctica.

c) Demanda

La demanda global (por oposición a la oferta) se caracteriza por una fuerte elasticidad precio-renta. La demanda global es también muy heterogénea y en parte satisfecha por empresas complementarias. Está además influida progresivamente, incluso controlada, por las redes de

distribución (agencias de viajes, «tours operators»).

Precisemos que, en lo que concierne a Novotel, los viajes de negocios tienen un grado de elasticidad relativamente escaso comparado con el de los viajes de placer baratos (bienes de lujo, y por ello, dependientes de la coyuntura). En cuanto a los seminarios, hay leyes recientes que obligan a las empresas a efectuar gastos en este ámbito.

El factor estacional (debido a la demanda típica de la hostelería) es igualmente menos pronunciado para el turismo de negocios (ciclo semanal, sin embargo) que para el turismo de recreo, lo que representa aún una ventaja para la cadena de Novotel.

Por último, el cliente debe desplazarse para recibir una prestación que solamente puede consumirse en el hotel.

He aquí algunas propuestas de criterios sobre los cuales Novotel debería interesarse para determinar las empresas —:

Criterios financieros

- volumen de negocio
- beneficio
- rentabilidad
- solvencia, estudio de los plazos de pago.

Criterios humanos

- edad media del consejo de administración
- dinamismo
- formación permanente del personal.

Sector económico

- empresa del sector comercial que tenga contactos regulares y frecuentes con los diferentes clientes y proveedores.

Empresas grandes y medianas

3.1.1.2. Particularidades humanas y sociales

Ante todo, la hostelería es una *industria de mano de obra*, y su función es capital como en toda actividad de prestación de servicios.

¹⁴ Véase Anexo 8.

La hostelería parece refractaria a la mecanización, y esto necesita mucha mano de obra; el carácter de esta última es ser no cualificada y extranjera. Existe también mucho personal estacional.

Las condiciones de trabajo, en general, no son monótonas y escapan a las sujeciones deprimidas del «trabajo desmenuzado» que ha estudiado Friedmann. Algunos empleos ofrecen incluso aspectos sugestivos (viajes, relaciones y contactos humanos, etc.). Por el contrario, el ritmo de vida y el tiempo de presencia son con frecuencia inversos de los practicados en los demás sectores económicos.

La tasa de rotación del personal es muy elevada en la hostelería. Al contrario de lo que ocurre en los países anglosajones, que admiten gustosamente la rotación del personal, la mayoría de los países europeos, como Suiza y Francia, consideran sobre todo la inestabilidad del personal bajo sus aspectos negativos. Reconozcamos de todos modos que la rotación del personal es:

- un elemento de formación y de perfeccionamiento,
- una posibilidad de desarrollar la ambición y la adaptación,
- una tentativa de luchar contra el despilfarro de la «materia gris» que representa el funcionarismo.

Pero una gran inestabilidad del personal se traduce negativamente a los niveles:

- de la preparación del trabajo y de la elaboración de los planes a medio y largo plazo,
- del rendimiento, calidad del trabajo y productividad,
- de los gastos ocasionados por la sustitución de los que salen.

Las *deficiencias de la formación hotelera* son, según nuestro punto de vista, el problema número uno que hay que resolver. La enseñanza hotelera debe evolucionar absolutamente y tomar lecciones en los sectores que funcionan bien. Un ejemplo que debe seguirse es el de la escuela hotelera de Lausanne (fundada en

1893), donde la enseñanza se halla siempre en plena evolución. La duración de los estudios pasará (en 1975/1976) de 3 a 4 años. Los dos primeros años continuarán prácticamente inmodificados: 5 meses de producción (cocina), 5 meses de período de prueba, 5 meses de venta (servicio) más 5 meses de período de práctica; pero dos años en lugar de uno quedarán dedicados a los estudios administrativos en los que se desarrollarán especialmente materias omitidas durante mucho tiempo: gestión financiera, informática, gestión del personal, economía turística, marketing, etc.

3.1.1.3. *La hostelería francesa*

Hasta 1940, la industria hotelera francesa, por su calidad y la dimensión de su parque hotelero, fue considerada como una de las primeras del mundo.

Actualmente, la hostelería francesa padece aproximadamente los mismos males que evocamos en los párrafos anteriores. Los daños de guerra (bombardeos y utilizaciones abusivas) tienen algo que ver en esto, pero sobre todo hay que considerar la insuficiencia de la construcción. El C.E.R.C. (Centre d'Etude des Revenus et des Coûts) constataba en 1972 que solamente el 15 por 100 de los hoteles franceses fueron construidos después de la segunda guerra mundial. La proporción es del 70 por 100 en los Estados Unidos y de más del 80 por 100 en España.

Como ya hemos observado (punto 3.1.1.1 a), el mercado del turismo en Francia es muy importante. Su expansión es más rápida que la de otros mercados que constituyen el total de la actividad del país.

*El parque hotelero francés*¹⁷

A comienzos de 1972, el parque hotelero francés comprendía 63.170 establecimientos: 15.170 hoteles de turismo y 48.000 hoteles de prefectura¹⁸. El hotel francés, bastante viejo,

¹⁷ Fuente: Informe de la O.C.D.E., 1973.

¹⁸ La hostelería francesa se compone de dos grandes categorías: la hostelería de turismo homologada por el Commissariat général au Tourisme (C.G.T.) y la hostelería de prefectura, cuyas normas no corresponden a las definidas por el CGT y que sólo tienen relaciones con las prefecturas. Esta última categoría,

hoteles sufren grandes dificultades en obtener especialistas y otros empleados necesarios a su funcionamiento. De esto resulta un sensible descenso de la calidad de los servicios.

Según el sindicato de las cadenas de hoteles francesas, el incremento de la necesidad en personal de 1970 a 1980 será de 300.000 personas solamente para la restauración, llevando así el efectivo de 500.000 a 800.000 asalariados. Este aumento corresponde para el conjunto de la profesión a la necesidad de crear cada año 30.000 nuevos puestos, sin contar la renovación normal de los puestos actualmente ocupados.

El número anual de diplomados es de unos 5.500 para los empleos cualificados de la hostelería y de 500 para los empleos de supervisión y de gestión.

Incentivar la formación de los adultos

Existen anualmente unas 1.500 personas interesadas en los cursos de formación y de renovación de conocimientos organizados en algunos centros de la «Association pour la Formation Professionnelle des Adultes» (A.F.P.A.). Esta cifra continúa siendo insuficiente, y para remediar la situación no basta tampoco con la ley de 16 de julio de 1971, que instituye una tasa a la formación profesional para las empresas de más de 10 asalariados. En efecto, el informe del C.E.R.C. subraya que solamente el 5 por 100 de los hoteles franceses cuentan con más de 10 asalariados.

3.1.1.4. *Evolución, tendencia y renovación*

Existen numerosos factores de evolución.

Para el turismo de vacaciones:

- el aumento de la población y sus corolarios,
- la evolución del nivel de vida,
- el aumento de la duración de las vacaciones,
- la evolución de los medios de transporte y su aceleración,
- la simplificación de las formalidades para los extranjeros,
- las reducciones de tarifas gracias a ciertas fórmulas: vuelos charters.

Para el turismo de negocios:

- el desarrollo industrial y comercial,
- el incremento de los intercambios y la multiplicación de exposiciones, salones, etcétera.
- las facilidades ofrecidas y la necesidad para la formación profesional de cursos, seminarios, congresos, etc.
- la apertura de mercados y los acuerdos internacionales.
- la evolución de las costumbres de los hombres de negocios, que se desplazan con mucha más frecuencia,

Dada la importancia del turismo de negocios y congresos para Novotel, examinemos más detenidamente los *factores-clave* que han permitido su notable desarrollo:

- orientación de nuestro mundo industrializado hacia una sociedad de servicios,
- adaptación de los hoteles a las necesidades específicas de la clientela de negocios (desarrollo de los medios de comunicación: videotel, material audio-visual, magnetófonos, traducción simultánea, etc.),
- tendencia a la imitación de los métodos de trabajo americanos,
- regionalización administrativa,
- descentralización de la empresa,
- legislación sobre la formación permanente (ley de julio de 1971),
- perfeccionamiento cualitativo y cuantitativo de los medios de transporte (red de autopistas, avión, etc.),
- función vital de las exportaciones en nuestro actual sistema económico, que obliga a los managers a efectuar desplazamientos frecuentes,
- desarrollo de nuevos polos económicos: América del Sur, Oriente Medio, países del Este,
- generalización de las notas de gastos.
- reuniones, no sólo al nivel superior, sino también al de los mandos medios (delegación de responsabilidades),
- desarrollo de las relaciones públicas,

- desarrollo excepcional de los viajes de incentivo,
- evolución tecnológica acelerada que requiere una renovación permanente,
- dinero a gastar: turismo de negocios de prestigio,
- efecto moda: «mito del hombre de negocios» (joven, dirigente, dinámico, etc.).

Puede constatarse que los factores de crecimiento han sido numerosos.

En la *situación actual*, los principales factores de estancamiento del turismo de negocios son los siguientes:

- a causa de una aguda competencia: saturación de ciertos mercados,
- frente a la limitación de los ingresos, los hombres de negocios son muy sensibles a las notas de gastos,
- aumento de las tarifas aéreas,
- restricción del crédito,
- crisis energética,
- mentalidad,
- evolución irreversible de la disminución del tiempo de trabajo,
- desarrollo de las comunicaciones del tipo teléfono y télex,
- frente a la crisis, el turismo de negocios de *prestigio* dejará su puesto al turismo de negocios de *necesidad*,
- inflación,
- tipos de cambio: países de moneda débil (Gran Bretaña, Italia, España),
- huelgas, etc.

Aún sería preciso distinguir entre *turismo de negocios* y *turismo de congresos*.

El primero no es estacional (salvo la interrupción debida a las vacaciones y fines de semana): las estancias son cortas, de duración a veces imprecisa; los clientes prestan mucho interés a la calidad de la organización del hotel (reservas, comunicaciones, contactos, salas de reunión, etc.).

El segundo es relativamente estacional (primavera, fin de verano, otoño), no estando obligatoriamente determinado por la proximidad de un centro industrial de negocios y pudiendo

incluso estar vinculado al interés turístico de una ciudad o de una región.

Novotel se interesa particularmente en estas clases de turismo. Así, bajo el efecto de estas múltiples corrientes, la hostelería va evolucionando, con cambios de clientela y de lugares de implantación.

El turismo de negocios y de congresos es por consiguiente, para Europa, un fenómeno bastante extendido que ha experimentado un fuerte desarrollo. El viaje de negocios se ha convertido en uno de los medios de expresión del hombre moderno.

En 1972, la compañía *Air Inter*²⁰ estimaba en un 77 por 100 el número de sus pasajeros que viajaban por motivos de negocios, frente a un 23 por 100 solamente cuyo viaje presentaba un fin turístico.

*Air France*²¹, con un total de 7 millones de pasajeros en el total de su red, distribuye sus pasajeros del siguiente modo:

- turismo: 46 por 100
- viajes de negocio: 36 por 100
- razones familiares: 11 por 100
- diversos: 7 por 100.

El «incentive travel» o «viaje de incentivo» puede dividirse en 4 tipos:

- viaje promocional,
- viaje profesional,
- viaje de formación profesional,
- congresos.

Viaje promocional

- estímulo de las ventas: invitación de una red de ventas a un viaje más o menos largo, según los resultados obtenidos,
- estímulo del personal: dirigente o no, antes del comienzo de una nueva temporada o durante una campaña,

²⁰ L'Echo Touristique. Suplemento de los números de junio y septiembre de 1972. «Speccial Tourisme d'Affaires», pág. 1, artículo de E. Tanugi de Jongh (relator de la Comisión de turismo industrial del C.N.P.F.) titulado: «Voyages d'affaires, paradoxe des mots, paradoxe des images, paradoxe des faits».

²¹ Voyages et Affaires, núm. 1, octubre 1973. Artículo de Fred Foch: «Le voyage incentive, cet Inconnu».

- invitación de algunos buenos clientes a emprender un viaje.

Viaje profesional

Se organiza en el marco de una misma profesión, y generalmente, con la participación financiera de cada viajero. Esta clase de viaje tiene por fin estudiar, en el lugar, o en un país extranjero, las técnicas o métodos de trabajo.

Viaje de formación profesional

La participación patronal en Francia es del 0,8 por 100 del total de los salarios (2 por 100 a partir de 1975) para utilizar en la organización de seminarios, simposios o reuniones de trabajo. Estas manifestaciones pueden tener lugar, en ciertos casos, en el extranjero. Los seminarios tienden esencialmente a renovar y/o perfeccionar a los dirigentes y empleados de la empresa.

Los congresos

Esencialmente, son organizados por diversas agrupaciones, federaciones nacionales o internacionales, que preparan sus reuniones anuales. Puede tratarse de importantes sociedades o de asociaciones profesionales.

Los congresos y el turismo de negocios se han convertido en una importante motivación

del turismo contemporáneo, por lo cual las autoridades turísticas de varios países, por una parte, han creado comisiones especiales para estudiar y planificar una política de congresos tanto a escala nacional como regional, y por otra, las municipalidades compiten entre sí por la supremacía de las ciudades de congresos o negocios. Observemos, finalmente, que la tendencia actual es la de combinar los negocios/congresos con el ocio/vacaciones.

Las vacaciones de deportes de invierno

Aumentan considerablemente. Durante la temporada 1972-1973, 1,75 millones de franceses partieron para practicar los deportes de invierno.

Así, Novotel ha diversificado su producto básico implantando un hotel en la estación invernal de Val-Thorens.

El aumento del número de seminarios, congresos y otras reuniones de empresa (importados de los Estados Unidos), ha contribuido en gran parte al éxito de la cadena de Novotel.

La adaptación de la hostelería francesa a las nuevas exigencias comenzó hacia 1966. El cuadro siguiente muestra la evolución de la creación o modernización de las habitaciones durante el V plan y una parte del VI plan²²:

²² Fuente: Organización Mundial del Turismo (ex Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, UIOOT). Véase Anexo 9.

	Inversiones (en millones de francos)	Préstamos FDES (en millones de francos)	Número de habitaciones creadas	Número de habitaciones modernizadas
V.º Plan				
1966	335	144,5	5.479	6.450
1967	561,5	255	8.209	8.538
1968	573	277	8.350	7.309
1969	692	305,5	8.963	6.973
1970	691,5	274	7.689	5.939
VI.º Plan				
1971	471	233	4.795	7.332
1972	1.036	334	8.347	5.991
1973 (6 meses)	666	220	6.888	1.645
TOTAL	5.026	2.043	58.720	50.177

El total de inversiones realizadas de 1966 al final del primer trimestre de 1973 se eleva a más de 5.000 millones de F.F., de los cuales 2.000 millones proceden de préstamos concedidos por el Fondo de Desarrollo Económico y Social. Los créditos del Estado representaron, pues, un elevado porcentaje de la acción de renovación y adaptación de la industria hotelera francesa.

Las diversas modalidades que permiten optar a los préstamos del FDES habían favorecido a los grandes inversionistas. Actualmente, el Gobierno Francés ha tomado medidas en favor de la pequeña hostelería: se concederán préstamos a los más modestos.

Finalmente, se emprende también una acción tendente al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

3.1.2. La competencia

Situándose con relación a la competencia, Novotel puede tratar de situar y evaluar las relaciones de fuerza presentes y futuras. Nos limitaremos a la competencia en Francia.

Hace solamente cinco o seis años, el mercado «tres estrellas» se encontraba estancado, mientras que actualmente se experimenta una auténtica expansión.

En la mayoría de los casos, no creemos que el hotel tradicional independiente sea un competente directo²² de los «albergues de negocios y de turismo». Esto es diferente en lo que respecta a las cadenas hoteleras, puesto que éstas poseen casi todas productos semejantes.

Pueden considerarse dos tipos de cadenas hoteleras: las cadenas independientes y las cadenas integradas.

Las cadenas independientes o cadenas voluntarias

Las cadenas voluntarias están constituidas por hoteleros que ponen sus esfuerzos en común, especialmente en los ámbitos de la prospección, la publicidad, la reserva, y que deci-

²² Al menos que se trate de un hotel moderno, provisto de un buen equipamiento (sala de congresos, etc.) y bien situado.

den asociarse. A menudo, la estructura jurídica es la Asociación según la ley de 1901. Cada hotelero continúa siendo dueño de su establecimiento, ya que cada hotel es financieramente independiente.

Citemos como ejemplos: Châteaux Hôtels de France, Relais de Campagne, Logis de France, Petits Nids de France, Map Hôtel, la cadena Castels, France Auvergne Hôtel, etc.

Como estas cadenas no constituyen en realidad competencia alguna para Novotel, no nos extenderemos sobre ellas.

Las cadenas integradas

Son las formadas por un grupo de hoteles pertenecientes a una sociedad que ofrece servicios especializados. En general, sus establecimientos responden a las mismas normas de confort y servicios. Frecuentemente, las cadenas integradas reciben apoyo de holdings y sociedades financieras que no tienen relación con la hostelería, pero que se interesan en turismo.

1) Las cadenas integradas francesas

A comienzos de 1973, siete sociedades hoteleras francesas decidieron fundar una asociación para «coordinar sus esfuerzos y definir sus objetivos en el sector aún reciente de la formación de cadenas hoteleras».

Así nació AFITEL (Association française des chaînes hôtelières intégrées). Actualmente, AFITEL y el S.N.C. (Syndicat National des chaînes d'hôtels et de restaurants du tourisme et d'entreprises) han decidido, dada la convergencia de sus objetivos, fusionarse para constituir un solo organismo conteniendo las principales cadenas hoteleras integradas francesas.

a) Cadena de Hoteles «Mercure»

La cadena de hoteles Mercure fue creada por la S.E.F.H. (Société d'Etudes et de Financement Hôtelier), que fue constituida el 6 de mayo de 1972 y fundada con el impulso de Bernard Mignard.

Los servicios actuales de la cadena, instalados en Palaiseau, emplean a unas cuarenta personas. En 1974, el capital fue aumentado a 20 millones de F.F. El programa de desarro-

llo prevé la puesta en servicio de unos quince hoteles de tres estrellas para su apertura a finales de 1974. Existen estudios en curso para realizar una implantación en Europa Occidental.

En principio, la idea había sido realizar un producto superior, pero muy cercano al ofrecido por Novotel, clasificándolo en la categoría dos estrellas de las nuevas normas con el fin de poder venderlo más barato que la competencia. Sin embargo, no fue posible realizar costos de construcción marcadamente inferiores y que permitieran conservar un margen suficiente con precios de venta más bajos de los de Novotel. Ahora, Mercure está clasificada en la categoría tres estrellas de las nuevas normas.

Así pues, Mercure es una copia mejorada (decoración, arquitectura y restauración más elaboradas) de Novotel.

Contrariamente a otras cadenas y a Novotel, Mercure ha tratado de hacerse una imagen de marca por la restauración (Fournil = restauración tradicional).

b) Compañía de Hoteles Jacques Borel

Filial en un 44 por 100 de Jacques Borel international. A comienzos de 1970, el número de la restauración francesa se interesó en la hostelería. Su objetivo es simple: 100 hoteles de aquí a 1980, el 25 por 100 de ellos de su propiedad. La hostelería es «le repos après le repas» (el reposo después de la comida). Jacques Borel International emplea actualmente a 12.000 personas y realiza un volumen de negocio de 800 millones de F.F. anuales.

Necesitando dinero fresco, Jacques Borel entabló negociaciones a partir de noviembre de 1973 con instituciones financieras árabes. Sólo se trataba de obtener préstamos. La suma era importante: «considerablemente superior a los fondos propios de Jacques Borel International, que alcanzaban la suma, no despreciable, de 130 millones de F.F. El préstamo solicitado tiene por destino el desarrollo de la compañía de hoteles Jacques Borel»²⁴.

Actualmente, la cadena explota cuatro hoteles y prevé 20 para 1976.

²⁴ Radio Europe núm. 1. Informaciones del 27 de diciembre de 1974, «Journal du soir».

c) Frantel

Frantel nació en 1966 bajo el impulso de la Caisse Centrale du Crédit Hôtelier et Commercial. Su objetivo era procurar para Francia su primera cadena integrada de hoteles de 3 ó 4 estrellas, a fin de colmar el subequipamiento hotelero.

Aunque nacidas en el mismo momento para «cultivar» el mismo mercado, enarbolando el mismo objetivo de constituir una cadena auténtica tendente al mismo fin (el del turismo de negocios tres estrellas), Novotel y Frantel no han dejado nunca de diferenciarse en la estrategia, los métodos y las ambiciones. Frantel posee una implantación tradicional en el centro de las ciudades; actualmente, la cadena explota trece hoteles (1.685 habitaciones). Existen otros ocho en construcción.

d) Sofitel

Creada en 1963, Sofitel (Société Financière de Gestion et d'Investissements Immobiliers et Hôteliers) tiene como objetivo «desarrollar en Francia una cadena de hoteles de buen confort, instalados preferentemente en las grandes ciudades y destinados tanto a los turistas como a los hombres de negocio».

Sofitel, cuyos establecimientos son de las categorías cuatro estrellas y cuatro estrellas-lujo, explota en Francia once hoteles (1.305 habitaciones). En 1974, abrió en París el hotel Sofitel-Sèvres (635 habitaciones). Se prevén proyectos para Marsella, Minneapolis (EE.UU.) y Knokke-le-Zoute (Bélgica).

Nexos bancarios: accionistas principales: Banque de Paris et des Pays-Bas, Comnagnie bancaire y Crédit Lyonnais.

e) La cadena Concorde

Creada en 1970 bajo la égida de la Société du Louvre presidida por Guy Taittinger, comprendía en su creación diez hoteles de la categoría 4 estrellas o 4 estrellas-lujo totalizando 1.500 habitaciones. En 1972 se afiliaron cinco nuevos hoteles, y con el hotel «Concorde-Lafayette», abierto en 1974, la cadena dispone de más de 2.000 habitaciones. La mayoría de los hoteles (excepto el Concorde-Lafayette) no son de construcción reciente, habiendo sido simplemente modernizados.

La Société du Louvre ha anunciado su pro-

pósito de concentrar todos sus intereses en su filial hotelera «Hôtel Concorde-Lafayette» y tomar el control de la Société Extension Hôtelière e Immobilière Louvre. Los hoteles interesados en esta reestructuración van del «Crillon» y del «Louvre-Concorde» en París, a los distintos hoteles Concorde de provincias. Según esta operación, Hôtel Concorde-Lafayette cambiará de nombre y se convertirá en «Société des Hôtels Concorde».

f) La cadena P.L.M.
(París-Lyon-Mediterráneo)

Filial de la Compagnie du Nord, la P.L.M., antiguamente Compagnie de Chemins de Fer, fue creada en 1857. Desde entonces, se interesó por algunos años en el sector turístico, especialmente en la restauración y la hostelería. Al fin, constituye una filial: P.L.M. Motel, que explota actualmente 4 moteles (364 habitaciones) y cuyo objetivo es la creación, para los años futuros, de una red de moteles de autopista con una capacidad total de 2.500 habitaciones.

Actualmente, la P.L.M. cuenta con 6 hoteles de una capacidad total de 1.500 habitaciones, entre ellos el «PLM St-Jacques», inaugurado en 1972 en París y cuya capacidad es de 812 habitaciones.

Nexas bancarios: La compañía P.L.M. forma parte del grupo Rothschild. P.L.M. Motel es una filial en un 80 por 100 de la Société P.L.M., en un 10 por 100 de la B.N.P. y en un 10 por 100 de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Esta compañía tiene relaciones con agencias de viajes o «tours operators». Recientemente firmó un acuerdo con Havas voyages para la puesta en común de su rama de actividad turística. Tiene además participaciones en las agencias de viajes Treasure Tours, Transports et Voyages, Congrès-services, Pullmann-Tourisme y Vacances 2.000.

g) La Sociedad de Hoteles Meridien²⁵

Esta sociedad, filial en un 100 por 100 de Air-France, fue creada el 26 de diciembre de

1972 por la fusión de Hôtel France-International y de los Relais Aériens Français en una única sociedad de 35.000.000 F.F. de capital enteramente detentado por Air-France.

La cadena Méridien proyecta desarrollar hoteles destinados al mayor número posible de pasajeros aéreos internacionales, cualesquiera sean sus motivos de viaje y su nivel de ingresos.

En lo inmediato, Méridien desarrolla una cadena hotelera internacional de categoría de lujo y que presenta dos tipos:

— en las capitales y grandes ciudades de redes aéreas internacionales, son grandes conjuntos hoteleros para todas las clientelas (hombres de negocios, grupos diversos, seminarios de empresa, congresos internacionales, etc.);

— en los lugares turísticos, y preferentemente en las zonas costeras, Méridien se dirige más especialmente a los turistas, procedentes de Francia, resto de Europa y Norteamérica.

A medio plazo, la sociedad espera desarrollar una cadena de hoteles de categoría económica, que deberá proveer a la clientela un confort y una calidad dignos de la marca Méridien, pero a tarifas inferiores. Como la anterior, esta segunda cadena se dirigirá a todos los motivos de viaje y a todas las nacionalidades.

La cadena Méridien explota actualmente: 3 hoteles en Francia (París, Niza y Tours, con 1.598 habitaciones), y 10 hoteles en el extranjero (Dakar, Túnez, El Cairo, Abidjan, etc.). También en el extranjero hay otros ocho hoteles en construcción, aparte los proyectos existentes para Francia.

2) Las cadenas integradas extranjeras

a) Holiday Inn International

Es la primera cadena hotelera mundial que dispone actualmente de más de 1.610 hoteles con 275.000 habitaciones. Su sistema de «licencia» o «franquicia» que prevé una tasa, permite a grupos financieros independientes

²⁵ Le Point, 27 de enero de 1975.

Volumen de negocio: 158 millones de F.F.

Déficit: 13 millones de F.F.

Esta cadena hotelera de prestigio, con 3.000 habitaciones, experimenta serias dificultades. El equilibrio

previsto para 1976 corre el riesgo de quedar atrasado en dos años: tendría entonces 9.000 habitaciones. Debe ser mejorada la gestión y el servicio, muy criticado por la clientela.

que trabajan por su propia cuenta continuar siendo propietarios de sus inmuebles, beneficiándose además de las ventajas de la imagen de marca de la cadena y de su organización.

La cadena explota 6 hoteles en Francia (Lille, Avignon, Tignes, Toulouse, Lyon, Marc en Baroeul) y uno en Monte Carl. Se prevén proyectos de apertura en Estrasburgo, Annecy, Cannes y París.

b) Hilton International Co.

Creada por Conrad Hilton, esta cadena fue absorbida en 1967 por la compañía aérea TWA (Trans World Airlines). Explota más de 70 hoteles en el mundo, con 55.000 habitaciones en total. Posee 2 hoteles en Francia (Orly y París).

Su nueva política consiste en no invertir directamente en la hostelería, sino en firmar contratos de alquiler o de explotación con otras sociedades según un acuerdo de reparto de beneficios.

c) Intercontinental Hotels

Se trata de una cadena de hoteles internacionales, filial de la compañía aérea Pan Am Pan American Airways), que solamente explota un hotel en Francia: Intercontinental-París.

En Europa, existen actualmente 18 hoteles Intercontinental, 7 en África, 18 en América Latina y Caribes, y 13 en Extremo Oriente.

d) Trust Houses Forte

Originaria de la reciente fusión del grupo hotelero Trust Houses (el más importante del Reino Unido) con la cadena hotelera y de restaurantes Forte, dispone de 150 hoteles y 168 restaurantes en Reino Unido, 69 hoteles internacionales y una rama de restauración colectiva. En Francia, cuenta con 3 hoteles de 4 estrellas-lujo en París: Plaza-Athénée, George V, y la Trémoille.

Recientemente, ha adquirido la sociedad americana «Travelodge».

La cadena *Sheraton* (90.000 habitaciones) acaba de inaugurar un hotel de 1.000 habitaciones en París-Montparnasse.

La cadena *Ramada Inn* (85.000 habitaciones) posee un hotel en Vélizy (cerca de Versalles).

3.1.3. Mercados en que se interesa Novotel

El primer objetivo de Novotel era su implantación en Francia, siendo el segundo su expansión en Europa. Actualmente, la cadena no desprecia ninguna propuesta interesante y establece numerosos contactos con diferentes países en todo el mundo.

3.1.3.1. Mercado nacional

El 58.º hotel (apertura en Grenoble en febrero de 1975) anuncia el fin del «boom Novotel» en Francia.

A condición de que la economía no sufra una quiebra, se prevén de seis a ocho inauguraciones para 1975 y de cuatro a seis para los años siguientes.

3.1.3.2. Mercado europeo

Desde hace tres o cuatro años, la expansión europea se prosigue considerablemente. Novotel está ya implantado en la República Federal de Alemania, Bélgica, España, Gran Bretaña, Polonia (Novotel-Orbis), Luxemburgo, Italia y Suiza.

La dirección general se enfrenta con dos principales problemas:

- los problemas administrativos y las diferentes mentalidades de estos países.
- la inflación galopante de algunos de ellos.

Novotel International tiene por principio instalar en la dirección general de cada país a nacionales, lo que, según estimamos, puede ser muy positivo.

En abril de 1975, Novotel tendrá 13 establecimientos en Europa.

Por otra parte, se prevén en España cuatro inauguraciones, dos en R.F.A. con 7 u 8 proyectos y dos en Gran Bretaña con 5 ó 6 proyectos, mientras hay otros proyectos en estudio para Bélgica, Holanda, Suiza y Grecia.

3.1.3.3. Mercado mundial

Novotel se interesa en todos los mercados no saturados. Sus bazas:

- proponer un producto diferente, menos

refinados que los de las grandes cadenas anglosajonas,

- un «know-how» seguro, de lo que da prueba su expansión.

«Nosotros efectuábamos medidas en el emirato de Dubai ocho o diez meses antes de que aterrizara el primer avión occidental —declara el Sr. E. Molinari, responsable del desarrollo*—. En los cinco años próximos tendremos una docena de establecimientos entre Arabia y el Golfo Pérsico. Se han firmado dos contratos en Irak (Bagdad y Basrah) y existen proyectos en curso para Marruecos y Argelia.»

Los seis Novotel de Polonia han abierto otro mercado: el de los países del Este. Bulgaria, Rumania, la R.D.A. se encuentran muy interesadas e incluso se ha hablado de una buena salida: la URSS.

En América del Sur, se han firmado contratos en Argentina, Bolivia y Venezuela. Existe también un gran proyecto en Brasil. Canadá, igualmente, se muestra interesado. Novotel ha ini-

* Fuente: «Expansión», diciembre 1974, pág. 125, «Les stars des trois étoiles», Roger Alexandre.

ciado ya la construcción de un hotel en Guadalupe.

Como ya hemos dicho, Novotel ha rechazado la oferta de compra formulada por «Trust Houses Forte». Por el contrario, la cadena de *Relais d'affaires et de tourisme* (es decir, Novotel) ha establecido planes para comprar en los Estados Unidos una cadena de hoteles y moteles (cadena americana de Roadways, con 125 establecimientos distribuidos por todo el territorio). Pero este proyecto ha sido abandonado recientemente.

3.2. ANALISIS DE NOVOTEL (ANALISIS INTERNO)

Debe efectuarse regularmente el diagnóstico de la empresa (cada 3 ó 4 años como mínimo) para que la dirección pueda tener los elementos necesarios con vistas a la elaboración de los principales planes (por ejemplo, plan de desarrollo de Novotel).

Esta primera etapa es una especie de examen «psicológico» que deberá permitirnos sa-

		Beneficio	Crecimiento	Seguridad	Responsabilidad social
Compras	+
	—				
Producción (cocina)	+
	—				
Ventas	+
	—				
Servicio	+
	—				
Marketing y Publicidad	+
	—				
Personal	+
	—				
Finanzas	+
	—				
Management y Organización	+
	—				

ber en qué estado se encuentra la empresa estudiada. Como todo ser viviente, la empresa nace, se desarrolla, pasa por sus dificultades de crecimiento, o enfermedades, y también puede morir (véase igualmente el punto 4.1).

Para la hostelería, propondremos la matriz anterior que podrá ser adaptada según las necesidades y características propias de cada tipo de hotel (pequeño hotel, cadena internacional, etc.).

Será preciso analizar la situación para cada función del hotel y definir si ejerce una influencia positiva sobre el beneficio (+), negativa sobre el crecimiento (—) y neutra sobre la responsabilidad social (—). Anotamos negativamente (—) el efecto neutro, pues una empresa que se pretende dinámica deberá juzgarse severamente e imponerse constantemente esfuerzos de renovación, cambio e innovación.

En cuanto a la política del personal deberá tomar en consideración los siguientes puntos: horarios, participación, contratación (métodos de selección), ventajas sociales, discriminación (promoción de las mujeres¹⁷ para puestos de dirección, grupos minoritarios), política de transferencia geográfica, política de formación y de perfeccionamiento.

Para el estilo de management y las estructuras de la organización, deberán considerarse los siguientes factores: autonomía, responsabilidad, autocontrol, creatividad, teoría Y, descentralización, etc.

3.2.1. La implantación de Novotel

La mayoría de los Novotel¹⁸ están implantados en la *periferia*¹⁹ de las ciudades, cerca de los grandes ejes viarios, aeropuertos e importantes centros comerciales e industriales. Esta elección se manifiesta adecuada por muchas razones: permite aligerar los gastos relativos al terreno²⁰, escapar a las sujeciones arquitectónicas y concebir un producto repetitivo (cuyo costo marginal por unidad suplementaria va decreciendo). Además, al reservar una parte del terreno, podrá duplicarse la capacidad del esta-

blecimiento cuando esto sea necesario (Novotel practica frecuentemente esta política).

Por otra parte, Novotel no es la primera empresa en haber comprendido esta ventaja. Efectivamente, todas las realizaciones comerciales de prestigio «centro ciudad», concebidas en terrenos de precios prohibitivos, difícilmente pueden luchar contra «las grandes superficies» (hipermercados o centros comerciales) instaladas en la periferia urbana o suburbana y cuyos costos de ordenación y acondicionamiento han sido menos costosos.

Gracias a su superficie, Novotel puede ofrecer gratuitamente a la clientela un amplio parking y una piscina.

Parece ser que hay dos criterios que han presidido la elección de implantación de Novotel:

- *Aproximarse a la clientela* (cercanía de un centro industrial y comercial o de una ciudad de unos 100.000 habitantes).
- *Facilitarle el acceso*. El lugar ideal es junto a una autopista y cerca de un cambio de vías, sin estar demasiado lejos del centro de la ciudad.

3.2.2. Ficha de identidad de Novotel

3.2.2.1. Imagen de marca de Novotel

La imagen de marca puede definirse como «el conjunto de opiniones y representaciones que el cliente se hace de un producto». Novotel posee la siguiente imagen de marca: «albergues» concebidos para el turismo internacional de negocios y de tiempo libre.

Pensando en los minusválidos, Novotel perfecciona aún su imagen de marca. Según los servicios de relaciones exteriores de la cadena, los minusválidos físicos «podrán, al fin, viajar por Francia, y muy pronto, por toda Europa, sin temor alguno ante la elección de sus etapas». A este efecto, se prevén acondicionamientos especiales: puertas alargadas, picaportes estudiados para el fácil acceso de los aparatos sanitarios, etc. Todos los Novotel en construcción estarán dotados de cierto número de habitaciones así concebidas. Por esto, se comprende por qué la «Union Nationale des Polios de France» ha encargado al Novotel de Bangno-

¹⁷ 1975: Año Internacional de la Mujer.

¹⁸ Hay algunas excepciones.

¹⁹ Por ejemplo, contrariamente a Frantel.

²⁰ Terreno relativamente barato.

let la organización de su asamblea general anual.

3.2.2.2. *El producto Novotel*

Novotel cuenta con dos productos clásicos de la hostelería tradicional: el alojamiento y la restauración, pero ofrece además un producto relativamente nuevo para Europa: el producto *seminario*.

Aunque sin desprestigiar el turismo de ocio e incluso acentuando su publicidad (véanse los prospectos) sobre el *reposo* (aperitivos en la terraza, almuerzo junto a la piscina, etc.), Novotel está muy orientado hacia el turismo de negocios²¹.

Los establecimientos están concebidos para las necesidades particulares de los «businessmen» y para el que se relaciona con las actividades industriales y comerciales: almuerzos de negocios, reuniones de trabajo, seminarios, pequeños congresos, etc.

Todos los Novotel disponen de las mismas comodidades: habitaciones con cuarto de baño, restaurant-grill, bar, salas de reunión, piscina atemperada al aire libre, parking gratuito ante el hotel, télex, etc. Además, algunos ofrecen servicios suplementarios, como enlace con el aeropuerto (gratis o medio pago), restaurante tradicional, tenis, galerías comerciales, habitaciones para minusválidos, etc.

Analicemos más detalladamente los tres productos fundamentales:

Las habitaciones

Las habitaciones de los Novotel son todas más o menos parecidas, confortables (moqueta), pero sin cosas supérfluas: tienen una dimensión de 24 m², es decir, superiores a las normas de tres estrellas N.N. Cada habitación está equipada con un cuarto de baño, con toilettes independientes, una cama doble, un sofá-cama, un gran escritorio incorporado en un mueble y un teléfono comunicado con el exterior. La televisión existe en la mayoría de las habitaciones. La decoración es simple, pero grata y suave. Puede tomarse el desayuno en la habitación, así como bebidas y platos fríos.

²¹ En el total de la cadena se estima en 85 por 100 el turismo de negocios y el 15 por 100 el turismo de tiempo libre.

El restaurant-grill

La fórmula «grill» de los Novotel está adaptada a la vida moderna (restauración sobria, muy simple, preparada rápidamente, a precios razonables). Pueden obtenerse consumiciones entre las seis de la mañana y las doce de la noche. A demanda, Novotel prepara también una cocina más elaborada para banquetes, cócteles clásicos o de campo, reuniones y seminarios.

Las reuniones

Todos los Novotel disponen de salas que pueden acondicionarse según los deseos de la clientela. Todo o casi todo se encuentra disponible por demanda: desde material audiovisual a los servicios especializados.

Los hoteles de la cadena están concebidos racional y rigurosamente. Esto se concreta por una búsqueda de simplificación en los elementos técnicos, estructura de las habitaciones (lo más compacta posible y pudiendo ser fabricada en serie), organización de la cocina (muy reducida) y en las numerosas posibilidades de adaptación de las salas de conferencia.

Justamente, teniendo en cuenta la evolución tecnológica, ciertos equipamientos están previstos para una duración limitada.

Novotel: ¿«Motel», «Motor Hotel» u «Hotel»?

En un artículo de la revista «Neo-Restauración»²², el Presidente Gérard Pélisson decía: «Nos encontramos muy cerca de la fórmula «hotel», y por eso nos conviene la denominación «motor hotel». Para acudir a nuestros establecimientos se necesita un taxi o un automóvil particular. Ha habido varias generaciones de moteles en los Estados Unidos y mucha gente ha conservado la imagen del motel de la primera generación, es decir, pequeños alojamientos individuales para el turista que pasaba rápidamente en coche y que realizaba breves estancias, lo más algunas horas por la noche.

«Hay pues, en nuestros hoteles un importante elemento que no existe en los moteles, y es que una gran parte de nuestro volumen

²² «La chaîne Novotel: une réussite bien française», pág. 82 Néo-Restauración, abril 1972.

de negocio procede de la restauración. Nuestra proporción en restauración es del 60 por 100, y en hotel, del 40 por 100. Al nivel del servicio que la clientela espera de nosotros, nos aproximamos mucho más a un hotel tradicional que a un motel. Según nuestro punto de vista, combinamos exactamente las ventajas de las dos fórmulas. Así, ofrecemos lo que un motel puede dar: el acceso fácil en automóvil, el parking gratuito, un entorno, un marco de verdor, una piscina, espacio. Por otra parte, el hombre de negocios puede permanecer aquí, tomar sus comidas, trabajar, hacer seminarios, etc., todo lo cual no tiene nada que ver con el motel de la primera generación en los Estados Unidos».

Evolución del producto Novotel y política general

El producto «habitaciones» y «sala de reunión» ha cambiado muy poco desde la creación de la cadena. Por el contrario, la cocina y la restauración muestran una evolución evidente del producto Novotel.

En principio, los dirigentes eran muy estrictos e incluso a veces severos sobre el respeto del producto que habían definido, debido a dos razones esenciales:

- Era preciso que los consumidores adoptaran, con el riesgo de chocarles (3 estrellas N.N. sin botones) un nuevo producto que los pioneros de Novotel habían decidido generalizar e imponer²⁰.
- Solamente disponían de directores formados en escuelas hoteleras y establecimientos clásicos algo «pasados» y que habrían tratado de transformar a su modo el producto.

En principio, se partió de la idea de reducir la restauración al mínimo, puesto que la dirección de Novotel estaba convencida de que ese sector haría perder dinero. Sin embargo, la experiencia demostró lo contrario. Entonces, se cambió la política y se acordó un puesto más importante a los «grills». Recordemos que, actualmente, la restauración representa del 55 al 60 por 100 del volumen de negocio de Novo-

tel, una colocación de fondos mucho menor que para la parte correspondiente al alojamiento.

Según el principio de que menos es su elemento se encontrara el cocinero menos le apetecería la idea de hacer fantasías culinarias, las cocinas solían ser minúsculas.

Ahora es diferente, pues, por otra parte, la clientela ha aceptado el producto y, por otra parte, los directores de los establecimientos que hemos entrevistado parecen «afectados de 'novotelitis'» (véase el punto 5.1).

Evidentemente, el producto inicial no era perfecto. Como los presidentes de Novotel suponían, tuvieron que aflojar amarras poco a poco sin por ello poner la fórmula en tela de juicio²¹ y hasta que el producto fue aceptado en sus grandes rasgos. Así pues, el producto ha evolucionado bajo el control de la Dirección General, lo que, según nuestro punto de vista, es prueba de un buen management.

«Toda la cocina en seis cacerolas»

- Las normas cuantitativas son elaboradas por la cadena.
- En espera de la difusión (parece ser que próxima) del manual operacional de cocina (composición, fabricación y presentación de platos) elaborado por Novotel, los cocineros siguen las indicaciones dadas en fichas-receta.

Actualmente, la cadena estudia un sistema de aprovisionamiento centralizado en carnes troceadas, aderezadas, calibradas, precortadas y expeditas en vacío.

Puede pensarse que el cliente, que realiza una estancia bastante larga, pudiera cansarse de esta «pseudo-gastronomía», pero como hemos visto, a las personas que se quedan por cierto tiempo, se les ofrecen menús más variados. Este es el caso de los asistentes a seminarios.

Por otra parte, ciertos establecimientos hacen esfuerzos especiales, como el Grill-Novotel de Colmar, que lanza siete fórmulas de restauración a medida:

²⁰ Puede decirse que esto es el marketing «agresivo».

²¹ Véase el párrafo precedente: el restaurant-grill.

- menú seminario,
- buffet campesino,
- mini-buffet aperitivo,
- buffet coctel,
- buffet aperitivo alsaciano (especialmente con «bretzels y kugelhopf»).
- buffet coctel copioso y substancial,
- menú del cazador.

Inicialmente, Novotel pudo dar la impresión de ser algo «mezquino» al nivel del equipamiento, de la calidad de la decoración (comparada, por ejemplo, con la de Mercure), del tamaño de las cocinas, etc. Sin embargo, no hay que olvidar que aparte de las dos razones precedentemente estudiadas, Novotel tenía en sus comienzos pocas fuentes de ingresos y era preciso extraer rápidamente un buen «cash-flow».

Hoy día, Novotel cuenta con dos tipos de hoteles «tres estrellas nuevas normas»:

- El «clásique», de 60 a 200 habitaciones y enorme mercado en numerosos países;
- el tipo «Paris-Bagnolet»³⁶, de 400 a 600 habitaciones, que Novotel podría implantar en las capitales o grandes ciudades extranjeras. En efecto, en estas ciudades no cabe duda de que hay lugar para una hostelería de «gran confort» con precios inferiores en un 30 a 40 por 100 a los de los hoteles de gran lujo.

3.2.3. La estructura actual de Novotel

La dirección de la cadena Novotel es «bicéfala»:

- M. Paul J. Dubbule, Presidente fundador, se ocupa más especialmente del producto específicamente hotelero, de las nuevas implantaciones, de los problemas del personal, cuestiones técnicas, etc.
- M. Gérard F. Péliisson, Presidente Director General, se interesa más precisamente

en los problemas financieros y de gestión.

En la sede de la S.I.E.H., en Evry, se encuentran las seis direcciones siguientes: técnica, estudios y desarrollo, personal y formación, jurídica y financiera, explotación y marketing.

Los directores están asistidos por algunos jefes de servicio o de departamento³⁷.

Actividades

Novotel France

La S.I.E.H. es a la vez una sociedad de participación y una sociedad de servicios.

Sociedad de participación: controla las sociedades de explotación de los Novotel filiales, así como Devimco (central de compras del grupo).

Sociedades de servicios: pone a disposición de sus filiales y afiliados el conjunto de sus departamentos especializados: estudio y promoción, ingeniería, personal, contabilidad, publicidad comercial, etc.

Novotel International

«Novotel Holding», Sociedad de participación, que toma participaciones en las sociedades de los Novotel implantados fuera de Francia.

«Sodeno», Sociedad de servicios: filial de Novotel Holding, que asegura la promoción y el desarrollo de las operaciones situadas fuera del territorio francés.

Servicios

a) Estudio y promoción:

- investigación y adquisición de terrenos,
- evaluación del mercado potencial,
- estudio de la forma y de los estatutos de las sociedades,
- preparación de los expedientes de demanda de préstamos ante el Crédit Hôtelier,

³⁶ Este hotel de 610 habitaciones que hemos visitado ofrece, además de los servicios habituales, el despertador automático, un bar frío en las habitaciones y un videotel (sistema de proyección de películas sobre una pantalla de televisión).

³⁷ Véase organigrama de la SIEH-Novotel, Anexo 10.

- presupuesto y cuenta de explotación provisional.

b) Ingeniería:

- proyectos de arquitectura, estudios técnicos y pliego de condiciones,
- permisos de construcción,
- licitación pública, mercados,
- vigilancia de obras, control de presupuestos, control de compras de mobiliario, de material y de su instalación.

c) Explotación:

- apertura: puesta a la disposición del personal dirigente, entrenado para el lanzamiento del nuevo establecimiento; formación del personal residente,
- gestión: establecimiento del plan de gestión de Novotel, cuenta de explotación, cuadro de control, tarifas de cartas y menús,
- contabilidad: establecimiento del plan contable Novotel.

d) Publicidad:

- publicidad cadena: difusión de la imagen de marca «Novotel» a escalas nacional e internacional,
- publicidad personalizada: consejo para las acciones publicitarias locales.

e) Comercial:

- política tarifaria y condiciones de venta,
- establecimiento de las redes de venta en Francia y en el extranjero,
- formación y animación de las fuerzas de venta,
- acciones promocionales y relaciones comerciales.

Afiliados y concesionarios

La proporción de concesionarios es de un 50 por 100 aproximadamente del número de unidades-hotel, pero este porcentaje pasa a

un 30 por 100 de la totalidad de habitaciones de la cadena, pues debido a razones de inversión solamente disponen de pequeñas unidades. Recordemos que la construcción de un Novotel de 80 habitaciones supone fácilmente de 6 a 7 millones de F.F. (construcción y equipamiento).

Estructura financiera

Los accionistas mayoritarios son M. Dubrule, Péliisson, Simon y algunos de sus asociados. Juntos, detentan el 65 por 100 del capital.

La Sociéte générale y la Banque Dreyfus & Cie poseen participaciones minoritarias.

Thomson-Brandt e I.B.M.-Europe, representados en el Consejo de Administración, tienen también algunas acciones de la S.I.E.H.

3.2.4. Explotación de Novotel (cifras características)

Explotación

La cadena Novotel interviene según una de las dos fórmulas siguientes:

Explotación directa: la cadena explota directamente y por su propia cuenta un establecimiento hotelero.

Asociación según la base de un contrato de franchising: el concesionario se favorece de los servicios (véase el punto 3.2.3) que la S.I.E.H. asegura a todos los hoteles de la cadena, a cambio de lo cual se compromete a respetar escrupulosamente las normas de explotación de Novotel.

Cifras características de la cadena

Umbral de rentabilidad: el punto muerto (tasa de ocupación que varía entre el 53 y el 58 por 100) se alcanza generalmente después de seis a doce meses.

El «régimen de crucero» (tasa de ocupación mediana, del 75 por 100) se alcanza por lo general al cabo de 18 meses. Esta tasa media está compuesta de extremos (Lyon: 90 por 100; Neuchâtel: 30 por 100).

La duración media de estancia por cliente es ligeramente inferior a 2 pernотaciones.

El volumen de negocio ha experimentado una tasa de crecimiento sumamente rápida, pasando de 20 millones en 1971 a 40 en 1972 y a 80 en 1973, alcanzando 175 millones de F.F. en 1974.

El «cash flow» era de 2,5 millones en 1972, 6,2 millones en 1973 y superaba los 15 millones de F.F. en 1974.

Los beneficios netos, libres de impuestos, se elevaron para la S.I.E.H. en 1974 a 3 millones de F.F.

Las cifras de 1974, ya bastante considerables, lo son aún más debido a que en dicho año se lanzaron 23 nuevos hoteles. Actualmente, hay más de 2.500 personas al servicio de la cadena.

3.2.5. Desarrollo de la cadena Novotel

Como ya hemos visto (punto 3.1.3.3), el desarrollo de la cadena Novotel es fulgurante, y esto se debe esencialmente a un excelente *management* y a una adecuada política financiera: el *franchising*.

3.2.5.1. Hoteles en explotación

La progresión del número de establecimientos de habitaciones ha sido la siguiente:

Finales de 1969: 2 hoteles en explotación, 152 habitaciones.

Finales de 1970: 5 hoteles en explotación, 568 habitaciones.

Finales de 1971: 14 hoteles en explotación, 1.427 habitaciones.

Finales de 1972: 23 hoteles en explotación, 2.244 habitaciones.

Finales de 1973: 43 hoteles en explotación, 4.696 habitaciones.

Finales de 1974: 69 hoteles en explotación, 7.270 habitaciones.

3.2.5.2. Ultimos proyectos en construcción y en estudio

Menos de un año después de la constitución de la sociedad anónima Sphère, destinada a promocionar la construcción y explotación de establecimientos de dos estrellas N.N., el primer hotel Ibis (marca comercial de la cadena) era inaugurado el 20 de septiembre de 1974 en Bordeaux-le-Lac.

Situado en la zona industrial de Burdeos, este establecimiento de 124 habitaciones, de concepción económica pero confortable, se dirige a una clientela media que viaja individual o familiarmente, sea con motivos turísticos (grupo) o profesionales (mandos medios). En precios, las tarifas son inferiores en un tercio aproximadamente a las practicadas en los tres estrellas de reciente concepción, es decir, 49 F.F. por una habitación doble de una superficie de 15 m² (incluyendo el cuarto de baño).

Actualmente, el capital de la Sphère, que desde hace poco ha alcanzado 8 millones de F.F., se reparte entre tres principales accionistas: la compañía La Henin cuenta con el 55 por 100, la S.I.E.H., con el 25 por 100, y la Caisse des Dépôts et Consignations, con el 10 por 100.

Las actividades se reparten del siguiente modo: los 25 mandos especializados de la S.I.E.H. toman a cargo la parte exclusivamente hotelera, mientras que el montaje financiero incumbe a la compañía La Henin. El programa de desarrollo tiende a explotar en los cinco años futuros unos cincuenta hoteles, con una capacidad de acogida estimada en 5.000 habitaciones, teniendo en cuenta ciertas operaciones concebidas en franquicia. Si se considera solamente el año 1975, se constata que de las cinco realizaciones previstas, cuatro de ellas conciernen a la provincia.

El programa de desarrollo establecido hasta 1977 prevé unas quince implantaciones destinadas a las necesidades de una clientela de grandes metrópolis o de ciudades de mediana magnitud. Las inversiones en la región parisina tratan ante todo de reforzar la implantación de Novotel proponiendo un producto complementario, de lo que dará testimonio el futuro hotel de Paris-Bagnolet, con 400 habitaciones.

Esta operación está prevista en dos fases: el próximo mes de mayo serán construidas 200

habitaciones; la segunda fase (otras 200 habitaciones) tendrá lugar en 1976. Hay que observar en esta medida una extremada prudencia por parte de los dirigentes de la cadena Ibis.

Hace solamente dos años, los préstamos hoteleros se concedían a una tasa del 5 por 100. Actualmente, se habla hasta del 12 por 100.

De todos modos, esta política va unida a una voluntad de refuerzo de Novotel en la hostelería y la restauración: la sociedad Serare, filial de Novotel y del banco Dreyfus, deberá aumentar su participación en Courte Paille, S. A., especializada igualmente en la restauración. Así, Novotel, por intermedio de Serare, tomaría el control de Courte Paille, S. A., con el objetivo de unir el desarrollo de esta última con las implantaciones de la cadena Ibis, que no ofrecen siempre un servicio de restauración a la clientela.

Además de estos dos recientes proyectos (Ibis y Courte Paille), Novotel prevé una detención de su expansión en Francia para dedicarse más a su implantación europea. La cadena se muestra igualmente dispuesta a vender su competencia y su técnica.

Asimismo, Novotel parece interesarse en el sistema de «fast-food».

3.2.5.3. La descentralización

La política regional surgió oficialmente el 2 de diciembre de 1973 con ocasión de un congreso en Niza, con el objetivo de llegar a establecer sociedades de explotación regional como estructura operacional del grupo.

No obstante, antes de esta nueva etapa, Novotel había practicado siempre una política de descentralización, lo que hizo posible una simplificación de las estructuras.

Cada Novotel ha sido siempre considerado como un auténtico centro de beneficios. Todos los establecimientos se ocupan de funciones fundamentalmente hoteleras (alojamiento, restauración, seminarios, etc.), mientras que las funciones secundarias permanecen centralizadas (informática, marketing, etc.). Cada director asume una responsabilidad real, y dentro de las obligaciones y normas definidas por la direc-

ción general, tiene toda libertad de administración.

De hecho, la función de la cadena se limita a dos grandes tipos de acción:

- Una asistencia de sus diferentes servicios;
- una inspección destinada al respeto de las normas (tipo de restauración, decoración de las habitaciones, etc.).

En nuestras entrevistas con los directores de los establecimientos, pudimos constatar que esta *libertad de acción* era manifiesta y muy apreciada.

Como conclusión, veamos las principales ventajas e inconvenientes de la política descentralizadora de Novotel.

Ventajas: la descentralización ha hecho posible:

- una simplificación de los circuitos de decisión e información;
- un perfeccionamiento de la creatividad de los subordinados (directores nacionales y regionales, directores de establecimientos);
- una eficaz formación de los subordinados;
- una adaptación más fácil a los distintos mercados (nacionales o regionales) de Novotel, así como a la evolución del medio ambiente.

Por el contrario, la descentralización ha implicado, indudablemente, un aumento de los gastos fijos, creando algunas dificultades de coordinación.

3.3. FUERZAS Y DEFICIENCIAS DE NOVOTEL (Cuadro recapitulativo)

El cuadro recapitulativo presentado seguidamente no pretende indicar de manera exhaustiva todas las fuerzas y deficiencias de Novotel.

A este efecto, ya hemos subrayado algunas en los capítulos 1, 2 y 3. Todavía veremos otras en los capítulos siguientes.

CLAVE DEL CUADRO RECAPITULATIVO

1 Representa el análisis del entorno	+ representa las oportunidades a explotar
	- representa las amenazas a neutralizar
2 Representa el análisis de Novotel	+ representa las fuerzas (puntos fuertes) a reforzar
	- representa las deficiencias a suprimir
3 Representa el análisis de la competencia	+ representa los productos / mercados (véase punto 4.4) con ventajas competidoras a introducir o estimular
	- representa los productos / mercados con inconvenientes competidores a adaptar o eliminar

4. ELABORACION DE LA POLITICA DE EMPRESA DE NOVOTEL: LAS ESTRATEGIAS

Para la noción de estrategia, nos remitiremos a la definición de Kenneth Andrews³⁷: «la estrategia de empresa es el conjunto de misiones y objetivos principales, o de finalidades y políticas y planes esenciales a la realización de estas finalidades, presentado de manera que defina el género de actividades a las cuales la empresa se dedica o va a dedicarse y el tipo de empresa que constituye o va a constituir».

En un mundo en plena evolución, se trata de un medio de traducir un concepto durable de la empresa, excluyendo eventualmente ciertas actividades (por ejemplo, Novogrill) y sugiriendo otras (IBIS). En otras palabras, las estrategias definirán los medios que empleará la empresa para alcanzar su finalidad, sin dejar de tener en cuenta sus fuerzas y sus deficiencias, así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (véase cuadro punto 3.3).

Así pues, las estrategias tienen por finalidad alcanzar los objetivos previstos por la empresa.

El arte de la formulación de las estrategias consiste en la armonía entre:



Producción Marketing Finanzas, etc

4.1. CURVA DE VIDA DE LOS PRODUCTOS HOTELEROS

Fases de vida de los productos, subproductos, servicios turísticos y hostelería en Europa

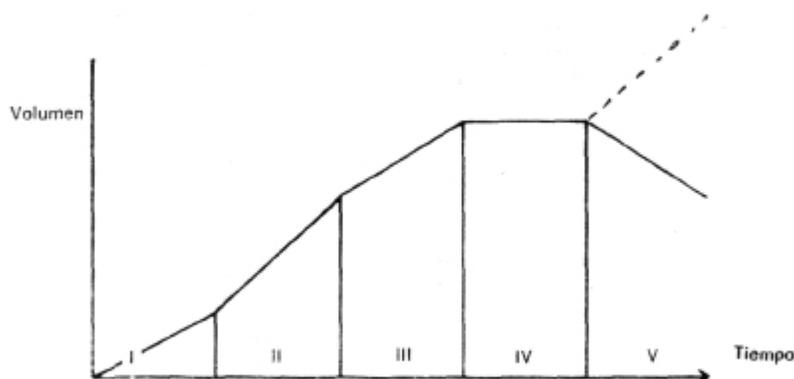
*Fases de vida de los productos*³⁸

1.ª fase: Descubrimiento, experimentación del producto

Su duración es variable. Frecuentemente debe crearse la demanda: publicidad, información. La rentabilidad es negativa, se procede a realizar inversiones técnicas (nuevas máquinas). La tesorería suele ser insuficiente, y la tasa

³⁷ «The concept of Corporate Strategy». Artículo aparecido en la enciclopedia del management (Expansión).

³⁸ Fuente: Curso de marketing del Profesor Mentha, 1973-1974, dispensado en la Universidad de Ginebra.



- I.ª fase: *Descubrimiento, experimentación del producto*
 II.ª fase: *Arranque*
 III.ª fase: *Desarrollo e industrialización*
 IV.ª fase: *Madurez técnica, estabilidad*
 V.ª fase: *Es la fase del declive, relativo o absoluto*
 VI.ª fase: *Rejuvenecimiento o renovación*

La duración del ciclo de vida es muy variable.

de mortalidad de los productos, muy elevada: hasta el 99 por 100.

II.ª fase: Arranque

Corresponde a la de un rápido desarrollo. La utilización del producto es aceptada por el mercado y las ventas aumentan considerablemente, mientras que la tasa de crecimiento es generalmente superior al 30 por 100 anual. Fuerte rentabilidad, precios bastante altos. Inversiones técnicas y comerciales. Tesorería aún insuficiente. Esta fase constituye el punto crucial de la vida de un producto.

III.ª fase: Desarrollo e Industrialización

La tasa de desarrollo es menos acusada que en la fase anterior (alrededor del 10 al 15 por 100). La rentabilidad es considerable, mientras que la industrialización implica un descenso del precio de costo. Las inversiones inciden esencialmente en la producción.

IV.ª fase: Madurez técnica, estabilidad

Generalmente, la tasa de crecimiento del producto corresponde a la del país considerado

(3 a 4 por 100). Ante todo, las inversiones se centran en la publicidad. Pese a una rentabilidad media, la tesorería da un superávit. La producción en serie permite descender todavía el precio de costo.

V.ª fase: declive, relativo o absoluto

Relativo: cuando continúa el aumento de ventas, pero a una tasa inferior a la del país considerado.

Absoluto: disminución efectiva del volumen de negocio. La rentabilidad se hace insegura; es necesario «desinvertir» y, si es posible, liquidar las immobilizaciones. En este momento suelen presentarse problemas de reconversión y de diversificación para la empresa.

VI.ª fase: Rejuvenecimiento o renovación

Lo ideal sería que, para equilibrar su producción y de nuevas aplicaciones de un producto en declive pueden dar lugar a un nuevo arranque en otro ámbito, y en este caso se experimenta un nuevo comienzo en la vida del producto, desde la primera fase: barco de vela, barco de carbón.

	BENEFICIO	CRECIMIENTO	SEGURIDAD	RESPONSABILIDAD SOCIAL
+	Bajo desarrollo social hostelería	Desarrollo Económico FRANCIA & EUROPA Construcción económica y política Europa (carrusel ec. y hum.) Civilización ocio-turismo de masa - Desarr. turismo nac. e Intern. Turismo de negocios (congresos, seminarios) en plena expansión Reputación francesa y europea, plan cultural y gastronómico		Lo social adquiere progresiva importancia Ventajas materiales (alimentación, alojamiento, etc.)
1	Penuria hoteles *** y ** en Europa Desarrollo periferia ciudades con relación al centro	Libre circulación de trabajadores (C.E.E.) AFITEL (Unión Cadenas Hoteleras)		
-	Estacionalidad-Climatología Política de control de precios del Gobierno Hostelería, oficio complejo Aumento de sueldos	Inseguridad política de Europa Crisis económica (inflación) Crisis monetaria-Restricción créditos Penuria de personal - falta de personal cualificado Penuria de terrenos Leyes limitadoras de construcción (C.H.) Problemas de formación Saturación del mercado francés	(G. B.-Italia-R.F.A.) en 1974 Restricción de la circulación viaria en Europa	Numeroso personal extranjero Poca consideración hacia el personal extranjero Trabajo largo, penoso, sin fines de semana Personal tratado como criados
+		Cadena: muchos establecimientos; crecimiento «permanente», europeización Producción racional (uniformidad de habitaciones, grill) Emplazamiento ideal a nivel económico (aeropuertos, autopistas, etc.) Buena reputación Management moderno, empresa joven y dinámica Posibilidad de ampliación de una unidad Crecimiento de la cadena Equipamiento moderno, confortable, con seguridad para clientes y personal Buena tasa media de ocupación Diversificación Productos/Mercados (IBIS, FAST-FOOD, mundo)	Escaso personal Productos diversificados (hotel, grill, ventas diversas, banquetes, seminarios, piscina)	Identificación del personal a la empresa «Novotelitis» orgullosa de estar con NOVOTEL Comité de empresa PARTICIPACION-INFORMACION Descentralización Espíritu de equipo, buenas relaciones, formación personal, renovación de conocimientos Promoción interna Posibilidad de cambio, región o país
2		Demasiada uniformidad de habitaciones y menús Demasiado americanizado: falta de personalidad Emplazamiento: zona industrial no siempre agradable (entorno) Precios diferentes según los NOVOTEL Hotel con sala de juegos para niños Hotel con sauna, fitness-club, night-club, etc. Hotel con personalidad Hotel en el campo, con atractivo ambiente (marco turístico) Hotel con clientela joven: futuro Oficina de cambio	Reserva electrónica	Empleados temporeros mejor pagados Semana de 40 horas, 2 días vacaciones por semana
3	Competencia cada vez mayor en Europa	Hotel centro-ciudad (elevado precio del terreno) Imposibilidad de ampliación		Hostelería de lujo Clientela cada vez más exigente

Lo ideal sería que, para equilibrar su producción, toda empresa o todo sector tuvieran productos en todas las fases analizadas.

A este esquema teórico proponemos el cuadro anexo en la página siguiente.

Particularmente para un hotel, la curva de vida podría simplificarse en tres fases, dentro de las cuales el intermediario ganaría verdaderamente dinero.

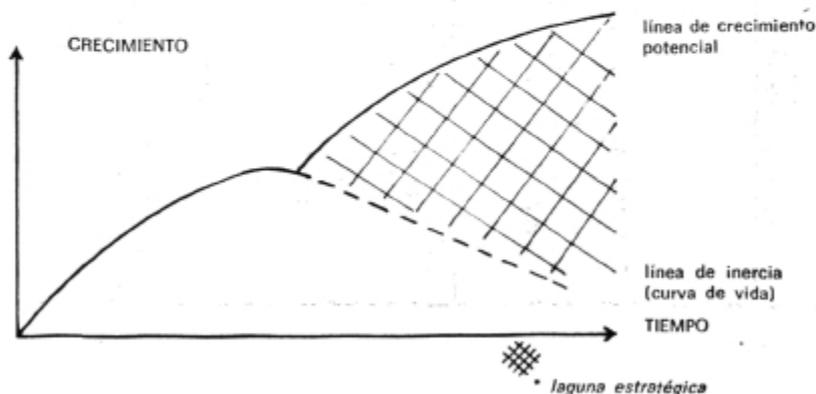
Si los hoteles más antiguos tienen generalmente una acusada tasa de ocupación, sin embargo, sufren del control de precios; los más recientes no han alcanzado todavía su régimen de crucero.

Novotel cuenta con muchos hoteles de la segunda generación, lo que le permite una excelente rentabilidad.

Conclusión: Dentro del entorno turístico europeo hemos situado a Novotel (tres estrellas N.N.) entre la fase III y IV. La cadena de los «albergues de negocio y de turismo» debe, pues, orientarse hacia los productos de las fases I, II, IV, y más especialmente, hacia la «neorrestauración», ya que existen pocos productos de alojamiento en las fases I y II.

¿HAN PERMITIDO LAS ESTRATEGIAS DE NOVOTEL SEGUIDAS HASTA AHORA COLMAR LA LAGUNA DE LA ESTRATEGIA?

La laguna o fosa estratégica («strategic gap») puede esquematizarse de la manera siguiente:



El análisis muestra que el crecimiento está limitado con productos existentes, entrando entonces en la fase de declive (—).

Por el contrario, si se fija como objetivo el crecimiento, como Novotel, podrá colmarse la fosa estratégica con, por ejemplo:

- un perfeccionamiento de la racionalización (política regional de Novotel),
- la prolongación de la curva de vida de los productos y mercados existentes (Novotel tres estrellas en Francia),
- una diversificación: «fast-food», «Courte Paille».

El balance resulta muy positivo, y sin duda alguna, la cadena Novotel ha superado la laguna estratégica gracias a estos métodos.

HOSTELERIA TRADICIONAL Y «NOTELERIA»

La noción intuitiva está aún muy extendida en la *hostelería tradicional europea* (véase el punto 3.1.1). Su base es casi exclusivamente la experiencia, la intuición, el buen sentido y antiguos, frecuentemente ineficaces, instrumentos de gestión. Ahora bien, esta gestión está totalmente inadaptada a la «Notelería» (nueva hotelería), que persigue una estrategia de progreso.

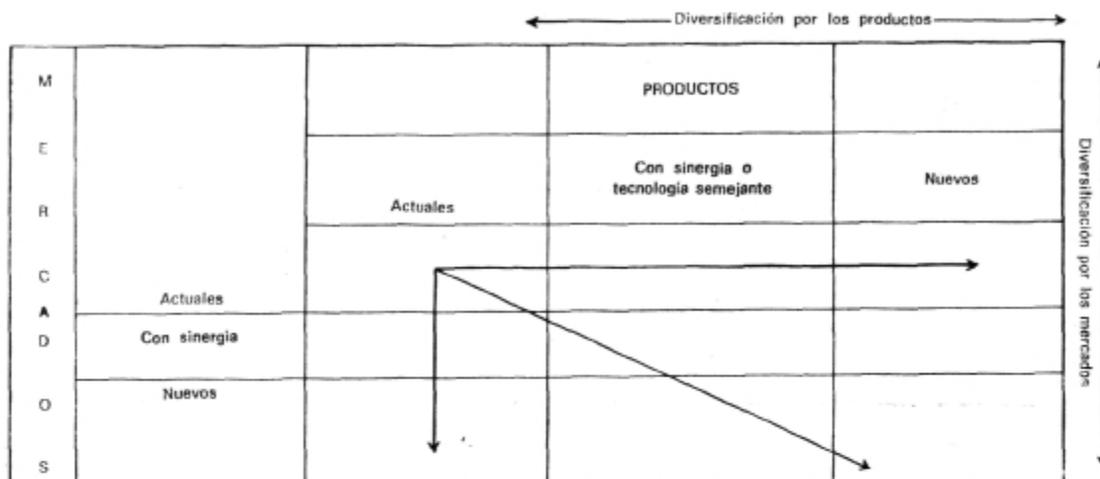
Sectores	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V	Fase VI
1 Alojamiento	«MATEL» (hotel automático)		NOVOTEL Motel Motor-hotel Apartotel (apartamento con servicios hoteleros) Camping Caravanning Cadenas hoteleras Colonias de vacaciones Residencias secundarias	Hotel* Hotel****	Palacios Pensiones de familia Casas amuebladas Hotel de prefectura	Hotel** Establecimientos termales Residencias de jubilados Hotel «Submarino» «Beauty-farm» «Lupanar» («Sex-Hotel»)
2 Restauración	Restaurantes para animales. Platos prefabricados Platos sintéticos	Productos congelados Productos vegetarianos «Mocrowaves» «Fast-Food» «Brunch»	Servicios de encargo Autoservicio Restaurante de carretera Labo-cocina Steak-house	Restaurante gastronómico Grill Pizzería Restauración de empresa Cantina Creperías	Café (despacho de bebidas) «Tea-Room»	Albergues de campo Vagón-restaurante Cocina dietética
3 Productos anexos		Guardería infantil Oficina de cambios	Pub Sauna «Fitness-Club» Secretaría multilingüe Construcciones prefabricadas Alquiler de automóviles	Drugstore		Centro de congresos
4 Atracción turística y forma de turismo	Turismo insólito		Animación del hotel de la estación Viajes organizados Turismo de negocios Turismo de congresos Turismo de invierno	Casino Turismo cultural Festivales Cruceiros culturales	Cruceiros	Viajes de incentivo «Incentive-Tra-vels» Campo de nudismo Turismo religioso Turismo en espacio rural Turismo social Turismo de jóvenes Turismo de salud

4.2. LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS PRODUCTOS-MERCADOS

Las estrategias definen la distribución de los recursos limitados entre *combinaciones productos-mercados* con vistas a que la empresa o el hotel alcancen su finalidad, teniendo en cuenta,

evidentemente, sus fuerzas y deficiencias, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

Para el análisis de las combinaciones productos-mercados (véase cuadro en el punto 4.4) nos remitiremos a la siguiente matriz de diversificación:



Igor Ansoff³⁹ define la sinergia como «uno de los elementos fundamentales de la estrategia de empresa. Se trata de realizar el acuerdo entre las características de la firma y la evolución de los productos y los mercados. La sinergia se designa a veces con el nombre de efecto «2 + 2 = 5» para indicar que la empresa trata de obtener una nueva combinación de actividades preferentemente a la suma de los resultados parciales».

Son posibles tres resultados:

1. una sinergia positiva (2 + 2 = 5)
2. una sinergia negativa (2 + 2 = 3)
3. una sinergia nula (2 + 2 = 4) (véase el punto 4.4).

Las principales estrategias que se observan en el mundo de los negocios, según Jean Meyer⁴⁰, son seis.

³⁹ «Stratégie du développement de l'entreprise», Editions Hommes et Techniques, 1968.

⁴⁰ «Objetifs et stratégies de l'entreprise» (véase bibliografía).

4.2.1. La especialización

Esta primera estrategia consiste en intervenir solamente en un mercado restringido con un producto o una gama limitada de productos. Si nos referimos a la evolución del producto Novotel (véase el punto 3.2.2.2), se constata que la cadena ha practicado esta estrategia (política estricta de los dirigentes sobre el rendimiento del producto). En el caso de los «albergues de negocios y turismo», se trataba evidentemente de una estrategia, pues no hay que olvidar que, por definición, la estrategia es voluntaria.

4.2.2. La diversificación concéntrica

En cierto modo, la diversificación concéntrica «representa una generalización de la diversificación horizontal», ejerciéndose de dos maneras :

- Mediante una gama de productos dados, la empresa busca clientes análogos o nuevos (diversificación-mercados).

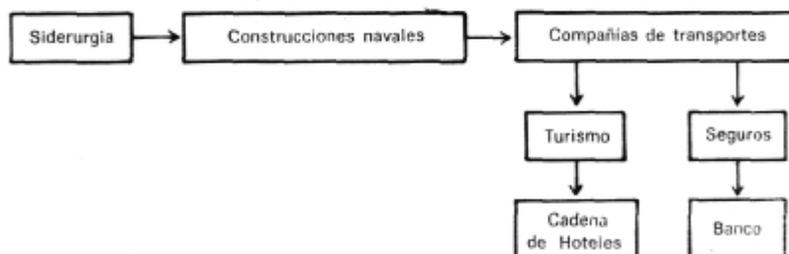
- Sucesiva o conjuntamente, la empresa presenta a sus clientes, habituales o no, productos distintos cuya tecnología puede ser nueva para ella (diversificación-productos). (Véase cuadro en punto 4.4.)

En parte, Novotel ha realizado ya esta estrategia de diversificación concéntrica:

- diversificación-mercados: Francia, Europa, Mundo;
- diversificación-productos: Hotel ***, Hotel **, Courte-Paille, Novotel Paris-Bagnolet, Novotel Oléron, etc.

4.2.3. El conglomerado

Un conglomerado es un grupo ampliamente diversificado, introducido en actividades separadas, distintas las unas de las otras. Entre sus diferentes ramas, pueden aparecer las mayores diferencias de clientela y de tecnología. Se tra-



4.3. DIVERSAS POSIBILIDADES

Es preciso que los objetivos de la empresa en general (véase el punto 2.3) y los de Novotel en particular, concuerden con las estrategias elegidas.

4.3.1. Estrategia y «franchising»

Ya hemos definido el «franchising» en el punto 2.2.6. Esta técnica de financiación, moderna y dinámica, ha hecho posible que Novotel acelere su expansión y economice financiación propia. Al contrario de los Estados Unidos, el «franchising» no es una institución jurídica, sino una emanación de la práctica. También el

ta de una estrategia «tous azimuts». La cadena Novotel, por el instante, no parece interesarse en este tipo de estrategia.

Por el contrario, el famoso conglomerado americano I.T.T. (Inter Telegraph and Telephone) reúne, además de sus actividades básicas, la hostelería (Sheraton), el alquiler de automóviles (Avis), la panadería, la papelería y la construcción de casas individuales (Levitt & Sons).

4.2.4. La «compañía congenérica»

«Una compañía congenérica»⁴¹ es un grupo introducido en varios sectores comercialmente relacionados de un modo estrecho».

Citemos el siguiente ejemplo europeo, que concierne parcialmente al turismo y a la hostelería: C.U.F. (en Portugal).

Reproduciremos seguidamente, en forma de cuadro, sus diferentes actividades:

«franchising» permitió a Holiday Inns convertirse en la primera cadena del mundo (1.600 establecimientos con un ritmo de expansión de dos a tres hoteles por semana). En total, la mitad de la cadena Novotel está representada por este sistema.

4.3.2. Estrategia y objetivos económicos

4.3.2.1. Estrategia y beneficio

El aumento del beneficio está relacionado con el crecimiento en Novotel. En efecto, el auténtico incremento de los gastos de estruc-

⁴¹ B. Daudé, «L'entreprise et la recherche», pág. 90, Dunod, 1969.

tura debidos al crecimiento es menos importante (todas las cosas comienzan igual) que el aumento del cash-flow.

4.3.2.2. Estrategia y crecimiento

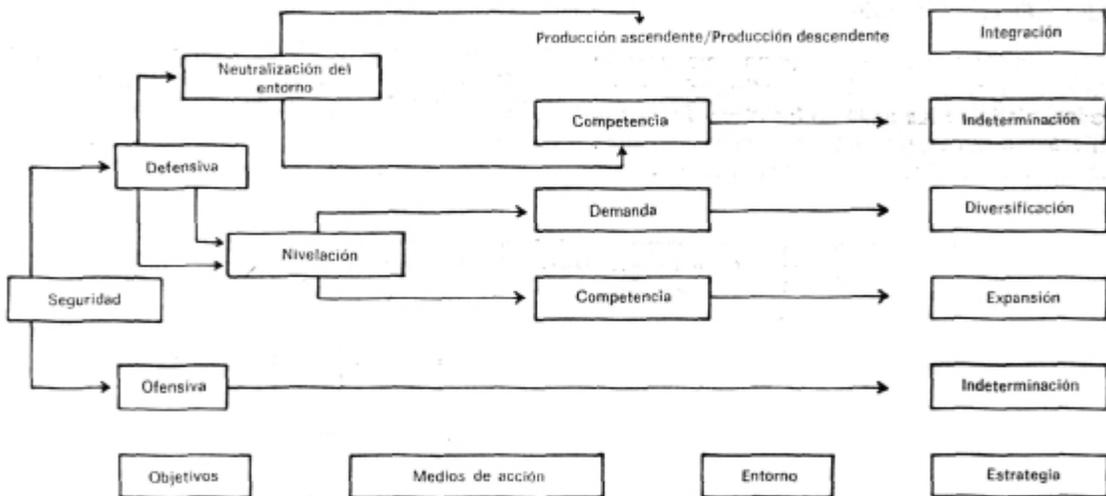
Crecer normal, y el crecimiento fue definido como el primer objetivo de Novotel (véase el punto 2.3.2). Las formas externas de crecimiento pueden ser resumidas por el mercado (expansión del turismo de negocios) y por la competencia (menos agresiva que Novotel). Ante todo, las fuerzas internas de crecimiento se deben a la fuerte motivación de los dirigentes,

mandos y empleados de la cadena (véase el punto 5.1).

Asimismo, el Club Mediterráneo sólo ha podido diversificar su propio producto gracias al crecimiento. Después de haber comenzado en las actividades de ocio-vacaciones estivales en forma de campings de lona, pasó a las actividades de ocio-invierno, que experimentan actualmente un gran éxito.

4.3.2.3. Estrategia y seguridad

Podemos reproducir a continuación el cuadro propuesto por Jean Meyer⁴²:



Novotel no ha seguido todavía este tipo de estrategia, sin que parezca dispuesto a adoptarla.

4.3.3. Estrategia y competencia

«La competencia da lugar al progreso, porque en este sistema la empresa no tiene otra salida»⁴³.

Frente a la competencia (Mercure, Frantel Concorde, Jacques Borel), Novotel ha previsto instalarse y mantenerse en una situación de

liderazgo. La cadena ha llegado a ello gracias especialmente a su capacidad de innovación, que le ha dado una ventaja competitiva decisiva y la sitúa actualmente no ya en el «pelotón de cabeza», sino como auténtico líder.

Como ya hemos dicho, la competencia se hace cada vez más tecnológica, y la lucha económica que mantienen las cadenas hoteleras se sitúa en el terreno de la innovación.

Las presiones competidoras que sufre Novotel no sólo se sitúan sobre los precios, sino que inciden principalmente en el perfeccionamiento de los productos (Mercure, por ejemplo) y de los procedimientos existentes (Jacques Borel).

⁴² «Objetifs et stratégies de l'entreprise» (véase bibliografía).

⁴³ O. Géliner, «Morale de l'entreprise et destin de la Nation», pág. 37, Plon, París, 1965.

Frente a la competencia, Novotel ha proseguido y prosigue aún una *estrategia de innovación* que le ha hecho ganar incontestablemente las luchas competitivas y que le asegura un avance y una posición de fuerza muy envidiadas.

Un buen punto más para la política general de Novotel, gracias a la innovación y a la adaptación constante (véase, entre otros, el punto 3.2.2.2: *evolución del producto*) es su conquista y mantenimiento de un liderazgo.

4.3.4. Estrategia y coyuntura: la multicrisis-horizonte

«Gobernar es prever»
Talleyrand.

Utilizaremos aquí el método del «horizonte (proyección) tomando tres hipótesis: una pesimista, una optimista y otra realista.

Para una mejor adaptación a estos cambios coyunturales⁴⁴, será necesario plantear regularmente los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo determinar, o más bien redeterminar, las actuales estrategias de Novotel?
- ¿Cómo fijar las estrategias nuevas y futuras?
- ¿Cómo poner en práctica estas estrategias?

Para resolver estas cuestiones, la empresa en general, y Novotel especialmente, deberán examinar los principales barómetros económicos y sociales, particularmente sobre:

- la evolución de las diferentes formas de turismo (negocios, congresos, tiempo libre),
- el desarrollo social, la producción, el empleo, los sueldos, etc.

En los Estados Unidos, la crisis de los años 30 tuvo como consecuencia el hundimiento de los tres grupos más importantes de hostelería (Boomer, Statler y Mac E. Bowman). Aunque la crisis actual sea de distinto carácter, conviene recordar la lección.

⁴⁴ Multicrisis: económica, social, incluso de civilización, que experimenta actualmente nuestro mundo industrializado.

Actualmente, una cosa es cierta: la «sociedad de opulencia» de que hablaba Galbraith ha desaparecido, y la sociedad de despilfarro que conocimos los pasados años parece definitivamente destinada al fracaso.

En cuanto a los pronósticos de Fourastié, Galbraith y Rostow, según los cuales el turismo será uno de los beneficiarios privilegiados del *crecimiento económico* (turismo de masas), ¿qué es de ellos en la situación actual? ¿Y qué será de ellos en la situación futura? La dificultad radica en el hecho de que debemos imaginar «el futuro a partir del futuro, y no a partir del presente»⁴⁵.

En Francia, todas las condiciones que permitieron el «boom» hotelero de estos últimos años han desaparecido progresivamente⁴⁶, pero Novotel ha sabido beneficiarse de ello de una manera considerable.

La situación económica limita los ingresos. No disminuye el número de clientes, pero les inspira un nuevo pudor con respecto a las facturas. «Los participantes en seminarios saben ahora que las consumiciones en el bar deben ser pagadas por quienes las tomen», observa el responsable de Novotel-Bagnolet.

No hay ya financiaciones ventajosas. La hostelería de tres estrellas no tiene ya derecho a los préstamos bonificados del Fondo de Desarrollo Económico y Social (F.D.E.S.), que han cumplido ampliamente su función: el esquema 40 por 100 de aportación, 60 por 100 de préstamo, se ha convertido en 50/50, y hasta en 60/40.

«Las cargas financieras han aumentado ya el 30 por 100 en dos años», evalúa M. Rollin en Novotel. No olvidemos que hace solamente dos años los préstamos hoteleros se concedían al 5 por 100 y que actualmente se habla del 12 por 100.

El mercado ha perdido su virginidad y se encuentra incluso saturado en ciertos lugares (Valenciennes, Burdeos: 3 Novotel, 1 Frantel, 1 Sofitel, 1 Mercure, Nancy, Macon, Nantes, Besancon, etc.).

Además de estas dificultades, el problema más importante de Novotel es su paso de ca-

⁴⁵ J. de Bourbon-Busset.

⁴⁶ «Expansion», pág. 125, «Les stars des trois étoiles», Roger Alexandre, diciembre 1974.

dena hotelera nacional al nivel internacional, transición realizada con medios limitados. Por otra parte, dada la situación de desequilibrio financiero en Europa, ¿deberá la cadena invertir en Alemania, Suiza, Gran Bretaña o Italia?

Guión pesimista

1) Características principales

a) Crisis económica

- descenso de la demanda, descenso del P.N.B.,
- recesión,
- inflación galopante,
- período de restricción (crédito, etcétera),
- disminución del poder de adquisición del consumidor,
- quiebra de numerosas empresas,
- política de restricción de costos de la empresa,
- retorno a cierto proteccionismo.

b) Crisis social

- desempleo,
- frustración del consumidor,
- nuevo planteamiento sobre el problema de la sociedad.

c) Crisis política

- riesgo de conflictos.

2) Orden de prioridad de los objetivos

- a) Seguridad
- b) Responsabilidad social
- c) Beneficios
- d) Crecimiento

3) Estrategias productos/mercados a adoptar para alcanzar los objetivos

Novotel deberá aplicar una estrategia defensiva, ya que su objetivo es mantener la tasa de ocupación por encima del punto muerto.

- congelación provisional de las *inversiones*
- *precios competitivos*: reforzamiento y control más severo del servicio de compras, así como de la rentabilidad de cada establecimiento.
- *generalización del sistema de tarjetas de fidelidad*:
- descuento a los clientes independientes
- descuento a las empresas
- *al nivel de las agencias de viajes*: facilitación de la composición del circuito del cliente, así como del sistema de reservas
- *servicio más personalizado*
- *acuerdos con la competencia* para limitar los efectos negativos de la crisis.

Guión optimista

1) Características principales

a) Desarrollo económico

- incremento de la Renta Nacional y del P.N.B.
- incremento de los negocios
- política de reactivación económica
- aumento de la demanda turística.

b) Desarrollo social

- aumento de las vacaciones pagadas y del tiempo libre.

c) Estabilidad política

- para hacer posible una mejora económica y social.

2) Orden de prioridad de los objetivos

- a) Crecimiento
- b) Beneficios
- c) Responsabilidad social
- d) Seguridad

3) Estrategias productos/mercados a adoptar para alcanzar los objetivos

Política de *expansión* en el extranjero y de reforzamiento a escala nacional

Prosecución del crecimiento cualitativo y cuantitativo para convertirse en la empresa líder de la *hostelería europea*.

La misma estrategia que la proseguida hasta ahora, pero a nivel internacional y esencialmente europeo.

- aumento de la capacidad de alojamiento
- aumento de la capacidad de restauración
- desarrollo del dos estrellas, que corresponde a una fuerte demanda
- concentración vertical
- participación en la compañía por intereses bancarios
- nuevas inversiones (ampliación de establecimientos y construcción de nuevos establecimientos).

Guión realista

1) Características principales

a) Desarrollo económico cualitativo

- crecimiento limitado pero cualitativo

b) Fuerte desarrollo social

- distribución más equitativa de los ingresos de los consumidores
- distribución más equitativa de la riqueza entre países (ricos y pobres).

c) Construcción política de Europa

2) Orden de prioridad de los objetivos

- a) Responsabilidad social
- b) Crecimiento
- c) Beneficios
- d) Seguridad

3) Estrategias productos/mercados a adoptar para alcanzar los objetivos

La estrategia global recomendada es la consistente en la *diversificación concéntrica*:

- *diversificación al nivel de los mercados*
 - mercado europeo
 - nuevos países ricos (países árabes)
 - mercado del Este, América del Sur.

— *diversificación al nivel de los productos*

- perfeccionamiento cualitativo del producto (*personalización, etc.*)
- desarrollo de los hoteles dos estrellas N.N. (Ibis)
 - «fast-food»
 - restauración «Courte Paille»
 - actividades recreativas
 - turismo de ocio
 - creación de establecimientos de cura, clubs de tercera edad, etc.
- desarrollar la vocación de «consulting» de Novotel: venta de experiencia («know-how»)
 - alimentación, condicionamiento
- desarrollar los servicios de la central de compras explotando otras salidas (orientación de nuestra sociedad hacia los servicios)
 - bienes hoteleros:
 - hacia las cadenas hoteleras
 - hacia los hoteles independientes
 - hacia las colectividades
 - bienes de equipo.

Frente a los riesgos, hay dos actitudes posibles:

- Adoptar una estrategia ofensiva, es decir, tomar la iniciativa;
- adoptar una estrategia defensiva (poco compatible con el espíritu dinámico de Novotel).

Estimamos, por consiguiente, que la estrategia que debe seguirse es la primera, es decir, tomar la iniciativa sobre el terreno que se estime propicio a una inversión (véase también el punto 45: recomendaciones).

Actualmente, algunos países en vías de desarrollo se han enriquecido, experimentando, o próximos a experimentar, un fuerte crecimiento debido a su posesión de materias primas. Sin embargo, les falta *infraestructura*, y especialmente hoteles y escuelas hoteleras.

En otro ámbito, podría plantearse el interrogante relativo al futuro de la mejora de las condiciones de trabajo en la empresa.

Sin lugar a dudas, el estancamiento económico detendrá, en una primera fase, el proceso de humanización de la empresa. Sin embargo, estimamos que la multicrisis hace aún más necesaria esta política de relaciones humanas, pues la crisis exacerba los antagonismos y las tensiones sociales. Así pues, si se quiere evitar la ruptura será necesario prestar una gran atención.

En uno de los últimos números del Express («Vibre demain», diciembre de 1974), Roger Priouret interroga a Octave Gélinier ingeniero-consejero, sobre la empresa del futuro. Seguidamente reproducimos un extracto de este apasionante artículo:

•Dos nuevos jefes de empresa:

Las características de la economía actual: cerca de 30 años, desde 1944 a 1974, de progresos industriales extraordinarios, ha conducido a la saturación y a cantidades de signos de rechazo. Para salir de este callejón sin salida, es preciso una «discontinuidad», que se manifiesta, en principio, por un crecimiento frenado. Desde entonces, las grandes instancias del Estado, las autoridades de mediana o pequeña importancia, los obispos, los curas, los filósofos, los profesores, etc., han encontrado culpable al jefe de empresa. Se da una especie de revulsión contra la empresa. De repente, los responsables se preguntan por qué siguen luchando... El jefe de empresa del futuro será un hombre que gozará de menor remuneración en dinero y de mayor remuneración en satisfacciones psicológicas: la de estar menos solo, mejor aceptado, y ser, finalmente, más productivo»¹⁷.

Para concluir, solamente una *estrategia de progreso* nos parece compatible con la coyuntura actual. Para dominar el cambio y no sufrir a causa de la evolución, se necesita una estrategia dinámica, creadora, portadora de progreso (véase el punto 4.3.3: liderazgo, innovación).

¹⁷ Obsérvese la similitud de opinión entre Octave Gélinier y Peter F. Drucker, «The Age of Discontinuity» Guidelines to our changing society Harper and Row, USA, 1969, Reprinted for Orbit, Publishing S. A. Cologny/Geneva.

4.3.5. Estrategia y dimensión de Novotel

La dimensión de la empresa, en general, y de Novotel, en particular, le abre o le prohíbe el acceso a los diferentes tipos de estrategia estudiados (véanse los puntos 4.2.1 y 4.2.6).

Según el Presidente Pélisson, «muchos competidores (pequeña dimensión) muestran una afición inmoderada por la hostelería sin darse cuenta de las dificultades que les esperan. Si realizan lo que han prometido, habrá ciertas sorpresas en un plazo de cuatro o cinco años».

A propósito de la dimensión, el Presidente precisa: «Tenemos nuestra base desde hace un año —es decir, más de 50 hoteles—. Por lo tanto, es ahora cuando podemos comenzar».

¿Pero en qué consistirá este comienzo? Hasta el presente, y en función de su dimensión, Novotel ha seguido el siguiente esquema:

Dimensión pequeña	Expansión especializada
Expansión media	Concentración horizontal, Francia
Expansión grande	Diversificación concéntrica
¿Para el futuro?	
Muy gran dimensión	Conglomerado, «congénico»

4.4. POSIBLES ESTRATEGIAS PRODUCTOS/ MERCADOS EN NOVOTEL

•La empresa del futuro será la dirigida por imaginativos, animadores, gente capaz de comprender las transformaciones del entorno y extraer beneficios de las mismas».

Henry Ford II

Ya hemos hablado de la *matriz de diversificación* (punto 4.2), así como de ciertas diversificaciones con sinergia positiva realizadas por Novotel (Ibis). Para colmar esta matriz, Novotel deberá recurrir a *métodos de creatividad*.

Citemos solamente algunos ejemplos¹⁸:

¹⁸ «Expansion», pág. 125, «Les stars des trois étoiles», Roger Alexandre, diciembre 1974.

¹⁹ Curso de Marketing, del Profesor Mentha, 1973/1974, dado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Ginebra.

En existencia	En existencia (1)	La misma materia prima (2)	Fabricación semejante (3)	Mismo know-how tecnológico (4)
En existencia — A —	<p>NOVOTEL cadena hotelera: hoteles *** y ** N.N. Grill-Novo-grill Habitaciones funcionales y uniformes (C de B-WC separado, teléfono aut., TV) Bar-Piscina atemperada Salas de conferencias para congresos y banquetes Central de compras alimentarias y de mobiliario (DE-VIMCO) Telex Venta de diarios y tabaco</p>	<p>Todos estos «nuevos» productos pueden encontrarse en los mercados existentes en Mote (Camas - servicio - restaurantes) Hotel **** Hotel * Albergues, albergues de campo «Travel Lodge» Resetauración de empresa «Gast-Food» (en proyecto) Establecimientos de cura y reposo - Cadena de Esso-Hotel Hostelería de gran lujo (con suites) «Steak-House» Restaurante gastronómico Especialidades regionales «Bistrot» Self-service Hotel de estancia Pizzeria Tea-Room Restaurante de autopista Snack-Bar Mejora del confort y cocina, decoración cuidada Servicio de comidas a encargo - distribuidores en pasillos Quincenas gastronómicas Juegos de tenis eléctrico, máquinas distractivas (ejemplos americanos)</p>	<p>Chalets, casas, apartamentos, escuelas, hospitales, clínicas, colonias de vacaciones, albergues de juventud, oficinas Hoteles bien equipados Pensiones de familia Bungalow Piscina Supermercado Anfiteatros, salas de conferencia, bibliotecas</p>	<p>Gestión, management hotelero de restauración «Consulting» Instituto de investigaciones turísticas (marketing, planificación, relaciones públicas) Gabinete de arquitectos Modernización hotel-restaur. Escuela hotelera Holiday Inn Cursos nocturnos de formación y perfeccionamiento Revistas o diarios turísticos, hoteleros o de restauración (tipo neo-restauración) Experto en turismo, hostelería y gastronomía</p>
Nueva específica — B —	<p>Seminarios, simposios, banquetes, bodas, cursos de formación Desayuno en la habitación NOVOTEL Val Thorens (Deportes de invierno) NOVOTEL para minusválidos</p>	<p>64 establecimientos en Europa 50 establecimientos en Francia 2 establecimientos en Suiza 2 establecimientos en Bélgica 2 establecimientos en R.F.A. & G. B. 6 establecimientos en Polonia</p>		
Mercados Nuevos segmentos				
Nueva específica — C —	<p>Posibilidad de ampliación de unidades (aumento del número de habitaciones y plazas en el grill) Crecimiento de la cadena (del número de establecimientos) Establecimientos existentes: Francia, Suiza, Bélgica, R.F.A., G.B.</p>	<p>En las ciudades En el campo</p>		
Expansión geográfica — D —				

(Continuación)

	En existencia (1)	La misma materia prima (2)	Fabricación semejante (3)	Mismo know-how tecnológico (4)
	<p>En construcción: Francia, Suiza (Zurich), G.B. (Coventry), Polonia</p> <p>En proyecto: Austria, Italia, España, Portugal, Grecia, E.E.UU., URS, Latinoamérica, Oriente Medio</p> <p>Situados generalmente cerca de un aeropuerto, autopista, etc.</p>	<p>Expansión europea en países del Mercado Común y territorios de ultramar</p> <p>Expansión mundial en recientes países turísticos (países en desarrollo)</p>		
Adquisidores con características semejantes - F -	<p>Clientela competidora: MERCURE - FRATEL - SOFTEL - P.L.M. MAPOTEL - MERIDEN HOLIDAY INN - JACQUES BOREL, etc.</p>	<p>Sociedades Clase acomodada Clase media</p>	<p>Obreros Estudiantes Clases de escaso poder adquisitivo</p>	
Adquisidores que utilizan el mismo circuito de distribución - F -	<p>Clientela de negocios y de paso (turismo de recreo, hombres de negocios, congresistas, personal de compañías aéreas, vacacionistas, grupos de turistas, viajantes de comercio, viajes organizados, familias en viaje, hombres políticos, diplomáticos, deportistas, asociaciones, mandos superiores y medios, directores de empresa. Todos los clientes de NOVOTEL, sus proveedores y empleados</p>			<p>Profesores Estudiantes</p>

U Integración vertical (5)	I Alternativas (6)	T Complementarias (7)	Del mismo sistema (8)	S' Nuevo (9)
<p>FRANCIA, EUROPA, ETC.</p> <p>Transportes</p> <p>Agencia de viajes</p> <p>Compañía de autobuses</p> <p>Productor o proveedor agrícola: «legumbres, vi- nos, fruta, alcohol), carne, panadería, pastelería, muebles, alquiler de au- tomóviles</p> <p>Empresa de limpieza (la- vandería), viajes organi- zados «Tours operators»</p> <p>Compañías aéreas, maríti- mas, ferroviarias</p> <p>Compañías charter (vuelos a la demanda)</p> <p>Granja (productos frescos)</p> <p>Empresa de conservas</p> <p>Almacén de alimentación de gran empresa de con- fección (sábanas, trajes del personal, ropa blan- ca, etc.)</p> <p>Seguros - Imprenta: (me- nús, impresos, cartas)</p> <p>Empresa de taxis</p>	<p>(véase D1)</p> <p>Hotel individual</p> <p>Hotel tipo «tradicional»</p> <p>Hotel Castillo</p> <p>Fábricas contaminadoras:</p>	<p>Ocio, diversiones, distrac- ciones, atracciones per- manentes, dancing, dis- coteca, «pub», Night-club, salas de juego, caba- rets</p> <p>Campo de deportes, te- nis, sauna, piscina cu- bierta, golf, minigolf, tienda souvenirs, bouți- ques (productos belle- za, bisutería)</p> <p>Clubs diversos y de des- canso (fitness-club)</p> <p>Animación - Venta de ro- pa, productos regionales artísticos y culinarios</p> <p>Vacaciones ecuestres.</p> <p>Fin de semana deportivo.</p> <p>Fin de semana fotográ- fico</p> <p>Garaje —estación servi- cio—</p> <p>Auto-tienda, alquiler bo- tes, Drugstore, tienda de deportes, casino, cine, salas especs., servicios anexos (según necesida- des clientes): Banco, bi- blioteca (centro cultu- ral)</p> <p>Jardín niños con guarde- ría</p>	<p>TURISMO</p> <p>Camping, caravanning, co- lonias de vacaciones</p> <p>Estación turística (bañea- rio)</p> <p>Establecimiento de cura (centro de reposo)</p> <p>Albergues. Albergues de campo</p> <p>Hospitales, clínicas</p> <p>Cantinas</p> <p>Villas, apartamentos, etc.</p>	<p>Compras en franquicia</p> <p>Inversión de la ganancia en nuevos productos:</p> <p>Supermercados</p> <p>Autopistas</p> <p>Materias primas</p>

(Continuación)

U Integración vertical (5)	I Alternativas (6)	T Complementarias (7)	Del mismo sistema (8)	S' Nuevo (9)
<p>Empresa de productos congelados (de platos prefabricados)</p> <p>Agencia de publicidad</p>		<p>Excursiones</p> <p>Servicio comidas encargo</p> <p>Peluquería</p> <p>Conservas y licores «NO-VOTEL»</p> <p>Antigüedades</p> <p>Mobiliario y decoración comprado por los clientes lo más cerca posible del establecimiento principal</p> <p>Jóvenes (escuelas)</p> <p>Deportistas (individuales, colectivos, clubs)</p> <p>Automóviles</p> <p>Fotógrafos aficionados o profesionales</p> <p>«Enfermos» (curas de obediencia)</p> <p>Toda la población (cliente, población de la región)</p>	<p>Frooting Hotel</p> <p>Deportistas</p> <p>Jóvenes</p> <p>Enfermos</p>	

- métodos de asociación espontánea:
 - «Brainstorming» de Osborn, «synectique» de Gordon, método Delphi, método de los «horizontes», método «créatique», pensamiento lateral de De Bono;
- métodos de asociaciones forzadas:
 - métodos de la lista del catálogo, del objeto guía, matricial, etc.

El objetivo de esta matriz de diversificación es encontrar nuevos productos⁵⁰ y/o nuevos mercados con sinergia positiva.

Como ejemplo, proponemos la matriz de las cuatro páginas anteriores.

4.5. RECOMENDACIONES RELATIVAS A LA SELECCION DE LAS ESTRATEGIAS FUTURAS EN NOVOTEL

«La previsión es un compromiso entre lo que se puede y lo que se quiere»

Fayol

Ante la incursión de Novotel en el extranjero, nos parece indispensable reforzar los servicios previsionales y los servicios del marketing (estudios de mercados) para adquirir una mejor idea de las exigencias particulares en un país determinado. Evidentemente, el fracaso de Neuchatel (30 por 100 de ocupación) ha llevado a la sede a preocuparse por la búsqueda de las causas. Por otra parte, la cadena ha emprendido, por sí misma o con ayuda de consultores (Instituto Batelle), el estudio de ciertos mercados lejanos. Sin embargo, no hay que olvidar que, incluso para países europeos, la mentalidad, costumbres, leyes, etc., son a veces totalmente diferentes de las de Francia y que, por consiguiente, se impone la necesidad de efectuar estudios de mercado.

Al nivel del hotel estimamos que los establecimientos deberían acentuar y generalizar sus

⁵⁰ Para Kelly, un producto nuevo es «un producto cuyo nombre y empleo aún no conocen muchos consumidores potenciales» (el 35 por 100 del PNB americano está constituido por productos desconocidos hace 15 años).

formas de forfaits para el fin de semana, pues se constata que la mayoría de los Novotel acusan durante este período de la semana una considerable disminución de frecuentación. Una utilización más adecuada de las instalaciones polivalentes permitiría una mejor ocupación (salas de congresos o de reuniones transformadas en salas de juego para niños o en salas de recreo para adultos).

En otro campo, sería conveniente prever un sistema de primas para el personal, y especialmente para el hotel de difícil arranque.

Al nivel de la política de empresa, la descentralización (punto 3.2.5.3) deberá ser proseguida y reforzada de manera que la sede central de Novotel quede liberada de ciertos trabajos, como, por ejemplo, de los problemas de explotación de ciertos establecimientos, para dedicarse a gestiones de dirección general (planificación estratégica, etc.). Los distintos hoteles se dirigirían entonces a los servicios regionales.

Para mejorar el índice de ocupación, es decir, la rentabilidad de la cadena, debería acentuarse la política de marketing. Sobre todo, habrían de lanzarse regularmente adecuadas campañas de publicidad: acciones publicitarias dirigidas a los niños, «auténticos dictadores de la familia», o mejor, a las esposas o secretarías de los jefes de empresa para incitar a estos últimos a frecuentar Novotel.

El Sr. Pélisson es un antiguo asociado de IBM, donde ha podido aprender un management muy elaborado, incluso sofisticado. Sin duda, en reacción a este sistema, el Presidente de Novotel practica una gestión «intuitiva» (llena de imaginación y entusiasmo), pero una gestión científica sería a veces más propicia.

Teniendo en cuenta el *papel fundamental del hombre en la práctica de la política de empresa*, nuestra última⁵¹ recomendación parcial incidirá sobre la política del personal.

Deberá prestarse un cuidado particular a los procedimientos de selección, reclutamiento y contratación, así como a la formación profesional. Frente a la elevada tasa de rotación que

⁵¹ «The last but not the least».

se da generalmente en la hostelería, resulta indispensable planificar más los recursos humanos. Para ello se impone la *gestión previsional del personal*, es decir, la previsión y la realización de oportunidades individuales en función de las necesidades de la cadena y de las aspiraciones de los individuos.

Resulta evidente que esta gestión previsional del personal sólo tendrá eficacia según su manera de integrarse en la política general de Novotel. Efectivamente, a cada estilo de dirección corresponde una política de personal. Para el viejo hotel clásico la promoción está en función de la antigüedad, mientras que para la cadena de «albergues de negocios y turismo» la promoción se basa en los méritos. En una gran

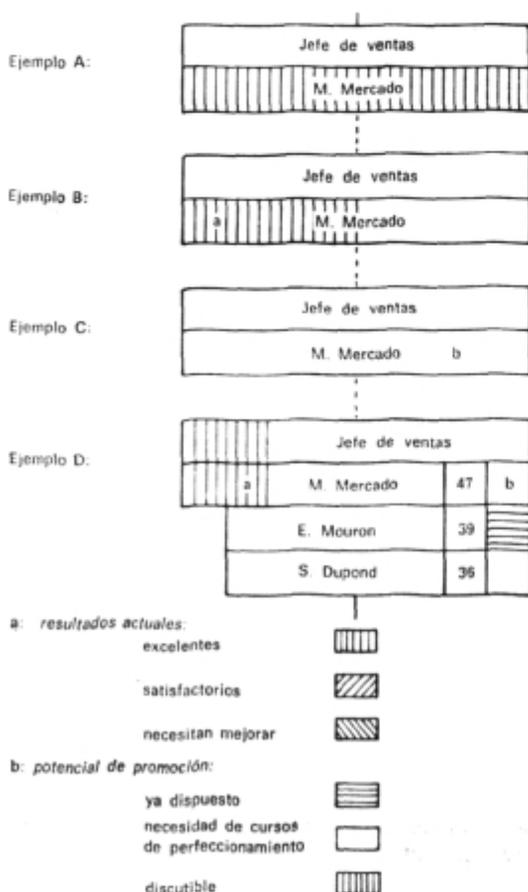
empresa como Novotel, la Dirección General y el Jefe de personal especialmente no pueden conocer todas las cualidades o deficiencias de cada empleado. Por lo tanto, resulta necesario organizar sistemáticamente el inventario y análisis de los componentes del personal. La atracción principal de la gestión previsional del personal es «resumir y aclarar todos los datos de que se dispone»²².

El ejemplo «A» nos da solamente el puesto (jefe de ventas) y el nombre de su titular (Marche). El ejemplo «B» cualifica los resultados *actuales* del titular del puesto. El ejemplo «C» prevee además sus capacidades *futuras*. El ejemplo «D» nos proporciona numerosas informaciones: edad del titular del puesto, nombre, edad y resultados de sus eventuales sustitutos. Por último, el ejemplo «E»²³ constituye un *organigrama personalizado previsional*.

En cuanto a la futura *estrategia global* que Novotel ha de seguir, nos hemos expresado ya en varias ocasiones en favor de una diversificación concéntrica y de una estrategia de innovación y de progreso (punto 4.2.4). Las ventajas de la diversificación concéntrica son numerosas:

- amplias posibilidades de desarrollo,
- sinergia positiva,
- seguridad mayor mediante la dispersión de los riesgos inherentes a los productos y a los mercados,
- aplicar los conocimientos (management, por ejemplo) de Novotel en sectores más rentables que la hostelería,
- utilizar la imagen de marca de Novotel: por ejemplo, conservas Novotel,
- evitar el peligro de tener solamente un único producto,
- adquirir participaciones financieras en sociedades de producción «ascendente» o «descendente» y en sociedades complementarias.

Sin embargo, la Dirección General de Novotel no debería olvidar el riesgo que corre al



²² Profesor G. Modoux, Curso de relaciones humanas, 1973-1974, dado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Ginebra.

²³ Véase Anexo II.

implantarse, tal como hace, en nuevos mercados (Oriente Medio y países del Este), riesgo que le convendría reducir. En lo relativo a los nuevos productos, no es necesario atemorizarse ante un fracaso. Si es necesario, siempre podrá abandonar el producto en cuestión (que es lo que ha sucedido ya con Novogrill).

Igualmente, la cadena deberá preocuparse no sólo de las combinaciones productos-mercados que le ofrecen la mayor ventaja (es decir, combinaciones con sinergia positiva), sino tener simultáneamente en cuenta otras funciones (especialmente producción, financiación, personal y management).

5. CONCLUSIONES

Los principales objetivos de este análisis estratégico son:

- un perfeccionamiento del conocimiento de Novotel y de su entorno (Capítulo 3),
- la definición de nuevos objetivos (Capítulo 2) y de nuevas estrategias (Capítulo 4), para alcanzar, como esperamos, una planificación estratégica cada vez más eficaz.

5.1. EL ESPIRITU NOVOTEL

«Solamente el hombre motivado es capaz de actuar con vistas a un objetivo».

Schoppenhauer

«Nov-hotel»: Nueva norma de hostelería que ha roto con cierto estilo tradicional, especialmente con el servilismo de la hostelería 1900.

El espíritu de Novotel se caracteriza por ciertos factores:

- un espíritu de pionero,
- dinamismo,
- crecimiento,
- creatividad, etc.

El espíritu pionero corresponde a los años 1967-1970, en el momento de arranque de la

cadena: con escasos medios financieros, pero con grandes sacrificios humanos, los primeros Novotel pudieron construirse y funcionar, pasando siempre el hombre antes de la función.

La motivación del personal es la fuerza que impulsa a cada individuo a efectuar una acción determinada, a elegir un comportamiento. Desde hace tiempo se ha demostrado que el trabajador no está únicamente motivado por la perspectiva de la ganancia. Novotel lo ha comprendido muy bien, y gracias a su auténtica delegación de poderes y a una real responsabilidad, el personal de la cadena trabaja con gusto y experimenta incluso en ocasiones una verdadera «novotelitis». En Novotel, parece ser que la primera motivación sea la posibilidad de realizarse.

Una de las características de la cadena es su juventud: la mayoría de los directores de establecimiento tienen menos de 30 años, y el promedio de edad del personal es joven. Este espíritu de juventud se encuentra además en la sede central de la sociedad con su política de «puerta abierta», gracias a la cual puede presentarse toda reivindicación a la Dirección General sin pasar por intermediarios.

Al dinamismo y al crecimiento se yuxtaponen un *espíritu de éxito* en el que todos participan, y un *espíritu de cadena*. Finalmente, la creatividad se basa ampliamente en la participación y en la iniciativa de Novotel.

5.2. ¿PUEDE CONSERVARSE EL ESPIRITU INICIAL PESE AL CRECIMIENTO?

Este espíritu que acabamos de mencionar se caracteriza además por una rapidez de circulación de la información: los dirigentes de la cadena son poco numerosos, lo que implica contactos frecuentes y directos. Por esto, la información resulta eficaz y bien comprendida.

Por el crecimiento, además del riesgo de que se multipliquen los intermediarios entre la sede y el último escalón, la cadena puede convertirse en una enorme administración ineficaz. Para evitar este peligro, es necesario que las estructuras de la sede y los responsables de las decisiones aumenten mucho menos proporcionalmente al número de establecimientos. Si la sede se hace demasiado importante acaso

sería conveniente crear sociedades de publicidad, de formación, etc., para sustituir los actuales servicios. Esto permitiría entonces cierta competición que motivaría aún más al personal.

De todos modos, los presidentes hacen todo lo posible por conservar este espíritu inicial. En nuestra opinión, el espíritu no es una cuestión de magnitud, sino más bien función de una filosofía, de una política general, de una cierta motivación del personal.

Si tomamos el ejemplo de IBM, que es una empresa inmensa, puede observarse que ha conservado a escala individual una motivación y un espíritu de sociedades notables.

5.3. REFLEXIONES Y PERSPECTIVAS: ¿ES BUENO EL CAMINO TRAZADO POR NOVOTEL?

Perspectivas

Las actuales perspectivas de Novotel son las siguientes:

- la prosecución del desarrollo en Francia de los hoteles tres estrellas N.N., con el objetivo de un centenar de establecimientos (10.000 a 12.000 habitaciones);
- la prioridad número uno es la extensión en el extranjero, comenzando por los países de Europa Occidental;
- la diversificación de actividades:
 - cadena de hoteles económicos (Ibis),
 - hoteles de turismo (Val Thorens, Pointe-à-Pitre, Túnez y Marruecos),
 - cadena de restauración (Courte-Paille),
 - el «fast-food»: restauración a precios bajos (promedio de 5 a 8 F.F. y rápido servicio),
 - desarrollo de la *Devimco*, cuya finalidad no es sólo ser la central de compras del grupo, sino vender equipamientos para hoteles, clínicas, universidades, residencias de 3.ª edad, etc., *Devimco* ha equipado ya hoteles Intercontinental y Holiday Inn en Europa. Su actividad de servicios, que requiere pocas inversiones, tiene enormes perspectivas.

Todas estas perspectivas parecen dejar ver una política de productos cuidadosamente pensada, pues representan el esbozo de un escalonamiento de la producción con servicios pertenecientes a varias fases de vida (punto 4.1) a fin de que esté asegurado el reemplazamiento. Evidentemente, una cadena hotelera no puede pretender crear regularmente nuevos productos en el sentido más exacto de la palabra, pero «la novedad puede radicar tanto en el producto en sí como en la manera de proponerle a la clientela y de responder a las necesidades reales de esta última, pues un producto es a la vez un objeto, un servicio, una serie de cualidades que hacen posible la satisfacción del consumidor»⁵⁴.

La expansión de Novotel se nos muestra prácticamente ilimitada. Efectivamente, aparte de los planes de extensión, quedan todas las perspectivas conexas al mercado global, lo que en los Estados Unidos se llama «Hospitality Business», que consiste en seguir a su clientela desde la agencia de viajes hasta los hoteles de viajes o de turismo, pasando por todos los servicios para-hoteleros (punto 4.4).

Es evidente que las perspectivas de desarrollo y diversificación impliquen una mejora al nivel de la organización y de la coordinación de los distintos servicios de la cadena (punto 4.5).

¿Es bueno el camino encontrado por Novotel?

En 1973, Novotel recibió el gran premio de la distribución por su iniciativa, sus resultados y su acción en el campo del turismo de negocios⁵⁵.

A pesar de algunos errores de juventud, Novotel ha proseguido una política de desarrollo muy pensada y compatible con sus recursos financieros. El éxito nunca puede explicarse como consecuencia de un solo factor.

En lo relativo a Novotel, participaron en su éxito varios elementos. El primero, sin duda, es el *trabajo de un equipo* con un *fuerte espíritu* de iniciativa. Igualmente, la política de

⁵⁴ J. C. y G. Teston-Cnames, «Le franchising et les concessionnaires» (p.B. 37), J. Delmas et Compagnie.

⁵⁵ Creado por la Asociación de antiguos alumnos del Centre d'Etudes Supérieures de la Distribution, de París (administrado por la Chambre de Commerce et d'Industrie de París).

franchising ha contribuido al desarrollo de la cadena. Finalmente, Novotel ha llegado al buen momento: en principio había poca competencia y existía un mercado en el que especialmente los seminarios se desarrollaron considerablemente y para el que había evolucionado la clientela.

Reflexiones

«La uniformidad producirá algún día el aburrimiento»⁵⁶

La cadena Novotel representa, pues, una hostelería moderna, dinámica y financieramente sólida, y si se ha convertido en la empresa líder de la hostelería francesa es sin duda gracias a ese mágico triángulo.

Curt Strand, Presidente de «Hilton International» declaraba a propósito de los hoteleros independientes: «no desaparecerán, pues muchos turistas prefieren el encanto y la atracción singulares del pequeño hotel», pero añade: «no disponen de posibilidades de negocios ni de medios financieros para realizar una suficiente expansión. Además, lo más a menudo les falta un estado de espíritu orientado hacia los negocios». Según nuestra opinión, es indudablemente este estado de espíritu el que anima a Novotel. La dirección de la cadena cuenta con dos cualidades fundamentales para el éxito:

- conocimientos,
- pero sobre todo, la habilidad de adaptarse a los cambios.

No olvidemos que nos hallamos en una economía y en una sociedad en plena mutación, aunque el único medio de adelantar sea la innovación constante. Digamos por último que la conducta de Novotel es humana, eficaz y que se orienta hacia el largo plazo, cosa actualmente indispensable. Sin duda, podría reprocharse a las cadenas hoteleras, en general, y a Novotel en particular, la uniformidad de sus establecimientos, ya que la uniformidad no forma realmente parte de la condición humana. ¿Pero no podría encontrarse acceso a una individualización más manifiesta, como la de Mé-

ridien: «un nombre que ha sabido continuar siendo singular haciéndose plural?»

6. ANEXOS

ANEXO I

POLITICA DE EMPRESA DEL GRUPO MOVENPICK (Extractos)⁵⁷

Carácter e imagen del grupo Mövenpick

1. El grupo Mövenpick es una gran y dinámica empresa suiza de la industria hotelera, orientada hacia el progreso y de joven y personal naturaleza. Su objetivo es cultivar los placeres de la mesa dentro de un marco relajante que responde a las necesidades de nuestra época.

2. Las empresas reunidas en el grupo Mövenpick constituyen un todo económico. Por su equipamiento, calidad, servicios y originalidad en sus realizaciones y prestaciones culinarias, estas empresas se reconocen como miembros del grupo. En el contexto de los fines y principios generales, deben conservar, sin embargo, su propio estilo.

3. Los restaurantes Mövenpick corresponden al tipo de vida actual debido al estilo que las distingue, a la distribución de plazas, a la oferta y a los servicios. Son propicias al reposo, variadas, ajenas a las tradiciones y preocupadas por la calidad. Su composición se caracteriza por:

- el bar con taburetes,
- el quiosco,
- la posibilidad de presentar la oferta de un modo promocional,
- la venta de vinos y espirituosos para llevar.

4. Con vistas a satisfacer las más altas exigencias, algunos establecimientos pueden lle-

⁵⁶ Antoine de la Motte Oudard (Dijon 1741).

⁵⁷ Copyright: Mövenpick, Zurich.

var servicios para asados al modo «Baron de la Mouette», local Mövenpick de lujo. En ciertos establecimientos especialmente diseñados existe un servicio de encargo y venta de cestas de regalo.

5. Se anteponen el esfuerzo y la perfección gastronómica, quedando subordinada cualquier otra condición.

6. El personal de Mövenpick es natural y amable, orgulloso de trabajar en una empresa de progreso. Se distingue por su camaradería, su espíritu de ayuda mutua y su buen humor.

LAS DIEZ REGLAS DE MOVENPICK

1. No aceptamos compromiso alguno en cuanto a la calidad de la mercancía que compramos y preparamos.

2. Nuestra oferta debe estar bien equilibrada, ser variada e interesante. La acogida hospitalaria y original debe ser la expresión de una sincera alegría de vivir.

3. Somos muy exigentes en materia de higiene y de limpieza.

4. La atmósfera de nuestros restaurantes debe ser agradable, relajante y adaptada al actual modo de vida.

5. Mediante una oferta ventajosa, nuestros clientes deben beneficiarse de las economías que realizamos gracias a nuestra organización racional.

6. Deseamos estar orgullosos de todo lo que ofrecemos a nuestros clientes.

7. Queremos dirigir nuestra empresa de un modo honesto y sensato.

8. Un servicio atento y cuidado es la esencia de nuestra actividad. Si pese a nuestros esfuerzos hay una reclamación justificada la atendemos generosamente, y en caso de duda, a la ventaja del cliente.

9. Deseamos que nuestro personal sea amable y natural y que se distinga por su buen humor y por su cortesía.

10. Todo lo que hacemos debe llevar el sello de la juventud, el frescor, la calidad.

ANEXO 2

LOS MOTELES Y SU PORVENIR EN FRANCIA

El término «motel» surgió en los Estados Unidos hacia 1925, y proviene de la contracción de «motor hotel», que significa hotel para automovilistas. El término fue aceptado en Francia y apareció en el «Journal Officiel» en abril de 1965.

Origen

En sus comienzos, el motel tuvo que enfrentarse con dos dificultades:

1) Una clientela nueva y limitada: los automovilistas.

2) La competencia de la excelente hostelería americana de la época.

Para vencer estas dificultades, el motel poseía dos bazas:

1) La elección del emplazamiento adaptado especialmente al automovilista (en un cruce de carreteras en lugar de frente a la estación ferroviaria).

2) Precios poco elevados (de 5 a 8 veces más baratos que en un hotel del centro de la ciudad).

Estos dos elementos continúan siendo actualmente las verdaderas bazas del motel moderno.

Desarrollo del motel

De 1925 a 1940, el motel americano se desarrolla en forma de pequeñas unidades: alrededor de unas diez habitaciones con un confort mínimo.

De 1945 a 1952, el motel se amplía y se perfecciona.

De 1953 a 1965, surgen cadenas que invaden el campo de la «motelería»: Travelodge, Holiday Inns, Howard Johnson, Ramada Inns, Congress Inns, etc., y el motel experimenta un enorme avance. En 1962, el volumen de negocio de la motelería alcanza el de la hostelería, y en 1963, le supera con mucho.

VOLUMEN DE NEGOCIO
(En miles de millones de F.F.)

	Moteles	Hoteles
1962	14	14
1963	18,5	14
1964	21,5	14

El motel americano es ahora un establecimiento muy confortable, a veces lujoso, pero con precios competitivos y generalmente de un 30 a un 40 por 100 más baratos, y de calidad igual que los practicados por el hotel del centro urbano.

Los moteles en Europa

Francia cuenta con unos quince, y Suiza, con alrededor de cincuenta:

- Antes que nada, su mérito es el de existir;
- estos moteles corresponden a los periodos 1935-1940 y 1945-1950 de los moteles americanos;
- de 4 moteles, 3 de ellos tienen un mal emplazamiento;
- los precios de las habitaciones son demasiado altos.

El motel no puede tener éxito con un mal emplazamiento y con precios iguales o más caros que los del hotel. Al igual que para el supermercado, el francés continúa siendo fiel a las «viejas tradiciones de acogida y confort» si no le ofrecen lo mismo mejor y más barato para decidirse a cambiar sus costumbres.

Conclusión

A la pregunta de saber si el motel, tal como hoy es explotado en los Estados Unidos, tiene su puesto en Francia, puede responderse que Francia padece una penuria de habitaciones, sean de hoteles o de moteles. Si estos últimos son concebidos y explotados satisfactoriamente, el cliente los adoptará con entusiasmo, pero los tecnócratas encargados por el Estado de dirigir y alentar la hostelería y que solamente consiguen estancar la profesión desalientan el espíritu de la empresa. La hostelería euro-

pea no posee ninguna cadena o agrupación que merezca este nombre, si se exceptúan los «Jolly Hotels» en Italia. Dentro de seis o siete años habrá cientos de moteles en Francia, y sería lamentable que fueran la obra de sociedades extranjeras, mientras que nosotros poseemos también los medios de realizarlos.

ANEXO 3

LA INDUSTRIA DE LOS MOTELES EN EE.UU.

(extractos)

Fuente: N.C.R.

La evolución de la industria hotelera y motelería se caracteriza por los siguientes puntos:

- disminución del número de hoteles,
- aumento del número de moteles,
- aumento del número de habitaciones por establecimiento.

	Industria hotelera		
	1948	1958	1971
Número de hoteles	29.650	29.203	29.100
Número de habitaciones	1.549.829	1.519.716	1.260.000
Número medio de habitaciones por hotel ...	52,3	52,0	59,7
Ingreso anual medio por habitación	\$US 1.402	\$US 1.839	\$US 3.147

	Moteles		
	1948	1958	1971
Número de moteles	25.919	41.332	43.300
Número de habitaciones	303.900	599.061	1.365.000
Número medio de habitaciones por motel ...	11,7	14,5	31,5
Ingreso anual medio por habitación	\$US 643	\$US 1.420	\$US 2.418

Las mayores sociedades de moteles en los Estados Unidos

Son las siguientes: Holiday Inns, Ramada Inns, Howard Johnson, Western Motels, Quality Inns, Marriott Hotels.

- Su crecimiento se basa en el franchising, o:
- en la economía de escala,
 - en la construcción de una imagen de marca.

Tendencias

- Las sociedades hoteleras tradicionales desarrollan su división de moteles,
- terrenos de camping,
- expansión en todo el mundo,
- moteles de «presupuesto reducido».

MOTELES «PRESUPUESTO REDUCIDO»

La característica de estos moteles consiste en ofrecer habitaciones limpias y modernas a un precio máximo de 10 dólares por noche, y en obtener pese a todo una buena rentabilidad de la inversión.

Sistema

- Escaso costo de construcción,
- Eliminación de:
 - botones,
 - servicio de tintorería y lavandería,
 - servicio de habitaciones,
 - salones para banquetes y seminarios,
 - suite.
- Eficaces técnicas de explotación.

El mercado

- Viajeros jóvenes o de edad,
- hombres de negocios o representantes cuyas sociedades no reembolsan la nota de gastos,
- gente de escasos ingresos que viajan poco,
- «la mayoría silenciosa».

Ramada Inns ha preparado un nuevo tipo de franchising, «The Best of Two Worlds», asociando

un motel a un terreno de caravanning. Algunas instalaciones, servicios y personal responden a la vez a las necesidades de la clientela del motel y del terreno de caravanning, lo que permite una reducción de los costos de construcción y de los gastos generales.

ANEXO 4

ASOCIACION INTERNACIONAL DE HOSTELERIA (A.I.H.)

Antecedentes

La Asociación Internacional de Hostelería fue fundada en Londres en marzo de 1946.

Estatuto jurídico

La A.I.H. es una asociación internacional con sede en Francia, sin finalidad lucrativa y regida por la ley francesa de 1901.

Estructuras de la A.I.H.

La A.I.H. está compuesta por asociaciones nacionales hoteleras, establecimientos miembros individuales, agrupando más de 3.200 hoteles de clase internacional explotados en 131 Estados y Territorios, 60 asociaciones profesionales hoteleras nacionales y cerca de 500 hoteleros individuales.

En su reunión de Nuremberg en junio de 1971, el Consejo de Administración decidió constituir una nueva categoría de personas con relaciones en la hostelería, especialmente las escuelas hoteleras, las oficinas de turismo y los proveedores de la hostelería, categoría denominada «corresponsales».

Organos oficiales de trabajo

Comité Ejecutivo

Compuesto de unos treinta miembros, es elegido por el Consejo, que nombra al Presidente, al primer Vicepresidente, a los Vicepresidentes y al Tesorero.

El Comité Ejecutivo hace recomendaciones al Consejo sobre la política de la A.I.H. y eje-

cuta sus decisiones, dirigiendo y vigilando la actividad del Secretario General y de sus servicios.

Consejo de Administración

Está compuesto por delegados nombrados por cada asociación nacional miembro, delegados designados por los establecimientos miembros y los miembros individuales de cada país. Es el órgano de decisión de la A.I.H., y se reúne generalmente dos veces al año.

El Consejo constituye *comisiones* sobre temas de actualidad: Comisión de Finanzas, de Publicaciones, de Agencias de Viajes, de Hostelería Estacional, de la Formación Profesional y de la Contratación, y de los Servicios a los Socios.

Igualmente se ha constituido una «Comisión juniors» para asociar a jóvenes profesionales a la actividad de la A.I.H. Estos jóvenes son hijos de hoteleros o tienen responsabilidades en establecimientos miembros de la A.I.H.

Existen grupos de trabajo para el estudio de temas específicos, especialmente para la reserva electrónica y los derechos de autor.

Congreso General

Se reúne cada dos años, agrupando a las distintas categorías de miembros de la A.I.H.

Secretario General

Instalado en la sede de la A.I.H., ejecuta las instrucciones de los órganos de dirección, según las informaciones de actualidad relativas al turismo mundial y a la hostelería internacional, respondiendo igualmente a los interrogantes de los miembros.

El Secretario General está en constante relación con las asociaciones nacionales hoteleras, a las cuales proporciona toda clase de datos, les ayuda sobre sus demandas y se encarga de la coordinación de las acciones nacionales e internacionales.

Objetivos de la A.I.H.

La A.I.H. tiene como objetivo la acción a nivel internacional tendente a unir las asociacio-

nes hoteleras nacionales para defender los intereses personales y profesionales de los propietarios de hoteles y restaurantes.

En particular, la A.I.H. posee estatuto consultivo ante las Naciones Unidas, el Consejo de Europa y la Organización de los Estados Americanos, así como ante el órgano de las Naciones Unidas especializado en la ayuda al desarrollo (UNCTAD).

Existen igualmente relaciones establecidas permanentes con la Oficina Internacional del Trabajo, la UNESCO, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, la Comunidad Económica Europea, la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, la Oficina Internacional del Turismo Social y la Cámara de Comercio Internacional.

En materia de comercialización, la A.I.H. está en estrecho contacto con los transportistas, especialmente aéreos (I.A.T.A.) y de carreteras (I.R.U.), con representantes de clubs de viajeros (A.I.T.) y sobre todo con la Organización Mundial de Agencias de Viajes (F.U.A.A.V.) (Convenio AIH-FUAAV).

En formación profesional, la A.I.H. colabora muy activamente con la Oficina Internacional del Trabajo, el Consejo de Europa y la UNESCO para los programas internacionales de formación, siguiendo los esfuerzos bilaterales de las asociaciones nacionales.

La A.I.H. mantiene relaciones con las escuelas hoteleras y ha establecido una red de intercambios de cursillistas A.I.H.

Publicaciones de la A.I.H.

- Revista de Hostelería Internacional
- Guía Internacional de Hoteles
- Repertorio de Agencias de Viajes

Conclusión

El cometido de la Asociación Internacional de Hostelería es proteger los legítimos intereses de los hoteleros, constituyendo también el soporte esencial del movimiento turístico internacional, al igual que un auténtico servicio público, imprescindible para el potencial económico y social del mundo moderno.

ANEXO 7
LA EMPRESA FRENTE AL ENTORNO *
Acciones

Entorno	Retirarse	Adaptarse	Negociar	Combatir	Anexar
Progreso técnico	Abandonar un sector de progreso inadecuado	Imitar las innovaciones de los competidores	Compra-venta de licencias o patentes	Frenar la explotación de innovación	Basarse en la innovación permanente
Demanda	Cambiar de clientela	Seguir a la clientela: subcontrato	Acuerdo entre productores	Infrecuente	Retener a la clientela: segmentación
Competencia	Buscar terrenos menos construidos	Admitir y copiar un liderazgo	Acuerdo entre productores	Obtener una patente Cerrar el mercado	Organizar una competencia
Instituciones y mentalidades	Abandonar un país o sector «caliente»	Plegarse a los imperativos promulgados	Concertarse con los diferentes socios	Cortocircuito de obstáculos demasiado fuertes	Obtener una ayuda, una protección

* Jean Meyer, «Objectifs et Stratégies de l'Entreprise».

ANEXO 6

LOS INDICADORES SOCIALES DE LA OCDE

Los países miembros de la OCDE tienen en común 24 «preocupaciones sociales»

El nuevo interés dado a los aspectos cualitativos del crecimiento económico lleva a la OCDE a explorar la posibilidad de establecer un nuevo sistema de medida y análisis que posibilite la prosecución del progreso social:

los indicadores sociales.

Existen ocho categorías:

1. La salud.
2. El esparcimiento de la personalidad por la adquisición de conocimientos.
3. El empleo y la calidad de la vida en el trabajo:
 - la posibilidad para los que desean tener acceso a un empleo lucrativo,
 - la calidad de la vida en el trabajo,
 - la satisfacción del individuo por la vida de trabajo.
4. El tiempo y el ocio:
 - la posibilidad de elegir el empleo del propio tiempo.
5. Los bienes y servicios disponibles.
6. El entorno físico:
 - la exposición de la población a materias contaminadoras, nocivas o desagradables, etc.
7. La seguridad de las personas y la administración de la justicia.
8. La participación en la vida colectiva.

ANEXO 8

DISPOSICIONES SOBRE LAS PROPINAS

Ley Godard del 19.7.1933

(Art. 42.a al 42.d del Libro I del Código del Trabajo)

Artículo 42.a

En los hoteles, restaurantes, cafés, cervecerías y generalmente, en todos los establecimientos comerciales donde exista la práctica de la propina, todas las percepciones efectuadas «por el servicio» por todo empleador en forma de porcentaje obligatorio añadido a las adiciones de los clientes o de cualquier otra manera, así como todas las sumas entregadas voluntariamente por los clientes por el servicio, en las manos del empleador, o centralizadas por este último, deberán ser íntegramente abonadas al personal en contacto con la clientela y a quien ésta acostumbrara a entregárselo directamente.

Artículo 42.b

El empleador estará obligado a justificar el ingreso y abono a su personal de las sumas mencionadas en el precedente artículo.

Artículo 42.c

A falta de convenios colectivos, un reglamento de administración pública, adoptado previa consulta con las organizaciones patronales y obreras interesadas, determinará, por profesión o por categoría profesional, nacional o regionalmente, los modos de justificación a cargo del empleador, las categorías de personal que deban tomar en el reparto de las sumas mencionadas en el artículo 42.a, y las modalidades de este reparto.

Artículo 42.d

Las sumas mencionadas en los artículos precedentes no deberán confundirse con el salario fijo, ni serles sustituidas, salvo en el caso en que el salario mínimo haya sido garantizado al empleado.

ANEXO 9

U.I.O.O.T.-O.M.T.

La Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), que comprende 115 países, es una organización no gubernamental de carácter técnico que abarca todos los cam-

pos del turismo. El sector privado está representado por 89 organizaciones nacionales e internacionales que constituyen sus Miembros Asociados. La UIOOT, cuyas actividades tienen un alcance universal, se dedica al estudio y al desarrollo del turismo mediante programas exhaustivos de investigación, seminarios, cursos superiores de formación profesional y misiones sobre el terreno. Existen seis comisiones regionales de turismo: África, Oriente Medio, Américas, Asia del Sur, Europa, Pacífico y Asia del Este.

La Asamblea General Extraordinaria (México, septiembre de 1970) adoptó los Estatutos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), organización intergubernamental llamada a suceder a la UIOOT.

Organización Mundial del Turismo

El turismo cuenta actualmente con su propio organismo intergubernamental, la Organización Mundial del Turismo (OMT), cuya existencia jurídica tomó efecto el 1.º de noviembre de 1974.

La nueva organización intergubernamental contribuirá a situar el turismo —factor de desarrollo económico y social cuya importancia no deja de crecer dentro del comercio mundial—

al nivel decisivo de las plenas responsabilidades gubernamentales.

La OMT permitirá además a los gobiernos coordinar mejor sus esfuerzos para la armonización de las políticas nacionales e internacionales del turismo. Por esta razón, la creación de la OMT puede considerarse como de la más alta importancia, pues el turismo representa actualmente un movimiento anual, nacional e internacional, de más de 800 millones de personas, acontecimiento que resulta más apropiado que nunca en el momento en que la inflación y la crisis de energía han creado nuevos problemas.

En los últimos años, en lugar de limitarse solamente a la promoción del turismo, los gobiernos han ejercido progresivamente su acción, en interés del público, en la gestión constructiva del producto turístico, especialmente mediante la protección del medio ambiente y la creación y mejoramiento de las instalaciones e infraestructuras turísticas. Por otra parte, se ha estimado indispensable que los Estados dispongan de un mecanismo intergubernamental para posibilitar a los responsables del turismo habilitado actuar en nombre de sus gobiernos y tratar los problemas turísticos en el más amplio marco económico y social.

La OMT debe responder a esta exigencia.

ANEXO 10

ORGANIGRAMA DE LA S.I.E.H.

Direcciones y servicios funcionales de la cadena Novotel en Evry

Paul J. DUBRULE
Presidente Fundador

Gérard F. PELISSON
Presidente Director General

M. Durjardin
D. Le Maout

R. LARRIVE

D. Patricot
M. J. Duval
M. Philippe

Mamet

G. Dahan
J. Keravec
G. Maneuvrier

R. MOLINARI

D. Fontanel
J. Dano
J.-P. Knaepen
M. N. Coquillard

J. Wibaux
M. T. Thiesset
M. T. San Martín

J. Grave
A. le Mener
J-P Fontanel
P. Montet
A. Dior

Agregado de Dirección
Agregado de Dirección

DIRECTOR

Agregado de Dirección
Taquimecanógrafa
Taquimecanógrafa

Jefe de Departamento

Jefe de Servicio
Jefe de Servicio
Jefe de Servicio

DIRECTOR

Secretaria de Dirección
Jefe de Servicio
Proyector
Secretaria

Jefe de Servicio
Profesor formador
Profesor formador
Profesor formador
Taquimecanógrafa

Secretaría P. J. DUBRULE
Secretaría G. F. PELISSON

DIRECCION TECNICA

Secretaría R. Larrivé

Nuevos trabajos

Métodos y Equipos
Mantenimiento/recepción técnica.
Coordinación y apertura

DIRECCION ESTUDIOS Y
DESARROLLO

Secretaría R. Molinari
Propiedades inmobiliarias
Estudio de implantaciones
Secretaría J. Dano

DIRECCION PERSONAL
Y FORMACION

Personal y servicios generales
Secretaría J. Wibaux

Empleados de los servicios generales (recepción, telex, mini-grill, chofer)

Formación
Recepción
Cocina
Sala

S. ROLLIN

J-P Ripert
 G. Ragel
Ph. Lepoutre
 D. Schiby
 M. Michalaud
 R. **DENOVELLE**
 C. **BERLY**
 L. Izuel
 A. Cagnard
J. C. Thieset
 J. Baudin
 C. Aublanc
 E. Bischoft
J. Daubas
 M. Djiniadis
 J. Ruault

D. ANGENARD

R. Gombaud
 M. Palazzi
 J. Guibert

J. F. BOURGOIS

J. Galéa
 C. Michembé
 D. Chabert
 B. **DUBRULE**
A. de Ménibus
 N. Bénard
 F. Dubois

DIRECTOR

Secretaria
 Jefe de Servicio
 Secretaria
 Jefe de Servicio
 Jefe de Servicio
 Taquimecanógrafa
 Agregado de Dirección
Jefe de Departamento
 Secretaria de Dirección
 Mecanógrafa
 Jefe de Servicio
 Contable
 Asistente contable
 Asistente contable
 Jefe de Servicio
 Contable
 Secretaria contable

DIRECTOR

Secretaria de Dirección
 Secretaria
 Jefe de Servicio
 Jefe de Servicio
 Jefe de Servicio

DIRECTOR

Secretaria
 Mecanógrafa
 Agregado de Dirección
 Jefe de Departamento
 Agregado de Dirección
 Secretaria
 Secretaria

DIRECCION JURIDICA Y FINANCIERA

Secretaria S. Rollin
 Asuntos jurídicos-Seguros
 Secretaría J. P. Ribert
 Informática
 Control de gestión

 Cuestiones fiscales
 Dirección Contabilidad
 Secretaria C. Berly
 Gestión tesorería
 Contabilidad general SIEHSCI
 Sociedades civiles inmobiliarias
 Contabilidad SIEH
 Operaciones bancarias
 Asistencia contable Novotel
 Asistencia contable Novotel
 Secretaria J. Daubas

DIRECCION EXPLOTACION

Secretaria D. Angenard
 Secretaria del Servicio
 Explotación restauración
 Explotación hostelería
 Inspección

DIRECCION MARKETING

Secretaria J. F. Bourgois
 Reservas
 Ventas
 Relaciones Públicas
 Publicidad
 Encargada del Servicio Edición
 Servicio Publicidad-relaciones

ANEXO 11
PLAN INDIVIDUAL DE CARRERA

Apellidos	Edad	Empleado
Funciones actuales		Desde
Cualificaciones actuales		
Cualidades		
Deficiencias		
Esfuerzos realizados		
Podría ser promocionado a		Cuándo
Perfeccionamientos necesarios para el primer puesto previsible		
Podría ser promocionado a		Cuándo
Perfeccionamientos necesarios para el segundo puesto previsible		

ANEXO 11-B

FICHA DE RENOVACION DEL PUESTO

Función			
Cualificaciones actuales	Titulares	Sueldo	Sustituido en
Sustituto N.º 1		Sueldo	Edad
Funciones actuales	Empleado desde		
	En el puesto actual	En la sociedad	
Perfeccionamientos necesarios		Dispuesto para la fecha (...)	
Sustituto N.º 2		Sueldo	Edad
Funciones actuales	Empleado desde		
	En el puesto actual	En la sociedad	
Perfeccionamientos necesarios		Dispuesto para la fecha (...)	

ANEXO 12

CUADRO DE LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS *

Principio	(I) Especialización	(II) Diversificación horizontal	(III) Diversificación vertical	(IV) Diversificación concéntrica	(V) Conglomerado	(VI) Congenérico
Principio	Mercado limitado. Un producto o una gama limitada	Gama de productos más abierta que en (I)	Abrirse hacia productos básicos o productos no básicos	Generalización de la estrategia (II) Diversificación mercado Diversificación producto	Todos los ángulos	Constituir un conjunto diversificado, pero con fuertes vínculos comerciales
Razones de adopción	Deficiencia de medios Liderazgo sobre un punto preciso Desarrollo	Mejor equilibrio Sinergia Desarrollo	Obligación técnica Reducción de los costos Constitución de una ciudadela	Desarrollo Apoyo recíproco de los diferentes sectores Dispersión de riesgos	Crecimiento Seguridad Mejor empleo y movilidad del capital	Los mismos que en (V) y (VI)
Problemas eventuales	La empresa puede encontrarse «entre la espada y la pared»	Las mismas que en (I), pero menos dramáticas	Limitada a ciertas ramas. Toda recesión se extiende al conjunto del sistema	Supone una dimensión importante Riesgo de errores por compromisos en sectores mal conocidos	Se basa en la evaluación de la bolsa Sin línea directriz Desconfianza del Estado	Se basa en la evaluación de la bolsa Desconfianza del Estado

* Jean Meyer, «Objectifs et Stratégies de l'Entreprise».

ANEXO 13

INVENTARIO DE LAS TAREAS Y ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA HOTELERA *

Organización general

- 0 Dirección y Administración
- 1 Personal
- 2 Gerencia de bienes materiales
- 3 Compras, Almacenaje
- 4 Alojamiento
- 5 Restauración: producción y puestos de enlace «production-service»
- 6 Restauración: venta (servicio)
- 7 Prestaciones accesorias
- 8 Explotaciones accesorias

0 *Dirección y Administración*

- 0.0 Problemas generales de gestión
- 0.1 Política de empresa
- 0.2 Reglas de explotación e instrumentos de conducción
- 0.3 Finanzas y Contabilidad
- 0.4 Contratos y cuestiones jurídicas (sin los contratos de trabajo)
- 0.5 Administración General
- 0.6 Publicidad y Relaciones Públicas
- 0.7 Perfeccionamiento, investigación, desarrollo
- 0.8 Racionalización de explotación

1 *Personal*

- 1.0 Generalidades
- 1.1 Contratación, licenciamiento
- 1.2 Empleo del personal
- 1.3 Duración del trabajo
- 1.4 Remuneración
- 1.5 Prestaciones sociales
- 1.6 Alojamiento y alimento
- 1.7 Sueldos del personal
- 1.8 Cursos, formación

2 *Gerencia de bienes materiales*

- 2.0 Generalidades
- 2.1 Terrenos
- 2.2 Construcciones
- 2.3 Instalaciones

- 2.4 Mobiliario
- 2.5 Material de explotación
- 2.6 Cuestiones técnicas especiales
- 2.7 Protección de la fortuna hotelera
- 2.8 Servicio artesanal
- 2.9 Servicio general

3 *Compras, Almacenaje*

- 3.0 Generalidades
- 3.1 Conocimiento de mercancías y material
- 3.2 Compras
- 3.3 Recepción de mercancías
- 3.4 Transportes internos
- 3.5 Cuestiones generales de almacenaje
- 3.6 Almacenaje de géneros alimentarios
- 3.7 Almacenaje de bebidas
- 3.8 Almacenaje de otras mercancías

4 *Alojamiento*

- 4.0 Generalidades
- 4.1 Recepción
- 4.2 Conserjería
- 4.3 Servicio de pisos
- 4.5 Locales generales (vestíbulo, gabinete de lectura, sala de juegos, sala de conferencias, etc.)
- 4.9 Alojamiento del personal

5. *Restauración: producción*

- 5.0 Generalidades
- 5.1 Economato del día
- 5.2 Gran cocina
- 5.3 Cocina para café y desayunos
- 5.4 Bodega diaria
- 5.5 Office
- 5.6 Buffet
- 5.9 Cocina del personal

6. *Restauración: venta (servicio)*

- 6.0 Generalidades
- 6.1 Sala
- 6.2 Sala de desayuno
- 6.3 Servicio de pisos
- 6.4 Restaurante
- 6.5 Grill-Room
- 6.6 Bar
- 6.7 Restauración al aire libre (terrazza, jardín)

* Copyright: Sociéte suisse des hôteliers, Berna.

- 6.8 Servicio a domicilio
- 6.9 Comedor (restaurante) del personal
- 7 *Prestaciones accesorias*
 - 7.0 Generalidades
 - 7.1 Teléfono y telex
 - 7.2 Lavandería
 - 7.3 Transportes
 - 7.4 Descanso y deportes en el hotel
 - 7.5 Diversiones en el hotel
 - 7.6 Vestuarios
 - 7.7 Aseos
 - 7.8 Quiosco
 - 7.9 Alquiler de salas
- 8 *Explotaciones accesorias*
 - 8.0 Generalidades
 - 8.1 Explotación hortícola
 - 8.2 Explotación agrícola
 - 8.3 Explotaciones deportivas públicas
 - 8.4 Lugares de diversiones públicos
 - 8.5 Explotaciones artesanales
- 9 *Formas especiales de hoteles:*
 - Establecimientos termales
 - Establecimientos de cura
 - Sanatorios

ANEXO 14

COMO DETERMINAR LOS PRINCIPIOS DE LA POLITICA COMERCIAL Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

(lista de referencia)*

- Subdivisiones:*
- 1 Diagnóstico
 - 2 Objetivos a largo plazo
 - 3 Principio de la política comercial

1. DETERMINACION DE LA SITUACION

- 1.1. *Imagen de la empresa*
 - 1.1.0. Situación geográfica
 - 1.1.1. Género de explotación, actividad principal

- 1.1.2. Duración de explotación
- 1.1.3. Categoría de explotación
- 1.1.4. Edad de la casa (tradición)
- 1.1.5. Posición en el mercado
- 1.1.6. Acondicionamiento, equipamiento y estilo
- 1.2. *Clientela*
 - 1.2.0. Clase social
 - 1.2.1. Poder adquisitivo
 - 1.2.2. Clientela individual y colectiva
 - 1.2.3. Duración de estancia
 - 1.2.4. Lealtad a la empresa
 - 1.2.5. Nacionalidad
 - 1.2.6. Consumiciones habituales
- 1.3. *Condiciones de propiedad y de gestión*
 - 1.3.0. Condiciones de propiedad (propietario, arrendatario, estatuto jurídico)
 - 1.3.1. Condiciones de gestión (tipo de gestión)

2. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- 2.1. *Objetivos de la economía privada*
 - Expansión
 - 2.1.0. *Objetivos generales de explotación*
 - Aumento
 - 2.1.0.0. *Género de explotación, actividades principales*
 - Extensión
 - Reforzamiento
 - 2.1.0.1. *Condiciones de propiedad y estatuto jurídico*
 - Perfeccionamiento
 - Reorganización
 - 2.1.0.2. *Tipo de gestión*
 - Racionalización
 - 2.1.0.3. *Organización de explotación*
 - Mantenimiento
 - 2.1.0.4. *Categoría de explotación*
 - Modificación
 - 2.1.0.5. *Duración de explotación*
 - Consolidación
 - 2.1.0.6. *Categoría de clientes*
 - Limitación
 - 2.1.0.7. *Parte del mercado*
 - Reducción
 - 2.1.0.8. *Goodwill*
 - Compresión
 - 2.1.0.9. *Contabilidad y control*

* Copyright: Société suisse des hôteliers, Berna.

- 2.1.1. *Sector del personal*
- 2.1.1.0. Efectivos del personal
 - 2.1.1.1. Remuneración
 - 2.1.1.2. Prestaciones sociales
 - 2.1.1.3. Alojamiento del personal
 - 2.1.1.4. Alimentación del personal
 - 2.1.1.5. Medidas técnicas y de gestión
- 2.1.2. *Administración del material*
- 2.1.2.0. Terrenos
 - 2.1.2.1. Edificios
 - 2.1.2.2. Instalaciones
 - 2.1.2.3. Mobiliario
 - 2.1.2.4. Seguros bienes
- 2.1.3. *Compras y almacenaje*
- 2.1.3.0. Compras
 - 2.1.3.1. Almacenaje (economato, bodegas, etc.)
 - 2.1.3.2. Administración de stocks (existencias)
 - 2.1.3.3. Transportes internos
- 2.1.4. *Alojamiento*
- 2.1.4.0. Recepción Expansión
 - 2.1.4.1. Conserjería Aumento
 - 2.1.4.2. Pisos Extensión
- 2.1.5. *Restauración: producción* Reforzamiento
- 2.1.5.0. Cocina
 - 2.1.5.1. Office-buffet Perfeccionamiento
 - 2.1.5.2. Investigaciones y evolución Reorganización
- 2.1.6. *Restauración: venta (servicio)* Racionalización
- 2.1.6.0. Diversos puntos de venta (sala, restaurante, bar) Mantenimiento
Modificación
 - 2.1.6.1. Métodos de venta Consolidación
- 2.1.7. *Prestaciones accesorias* Limitación
- 2.1.7.0. Teléfono, telex
 - 2.1.7.1. Lavandería Reducción
 - 2.1.7.2. Descanso, deportes Compresión
 - 2.1.7.3. Diversiones
 - 2.1.7.4. Transportes
- 2.1.8. *Explotaciones accesorias*
- 2.1.8.0. Explotación hortícola
 - 2.1.8.1. Explotación agrícola
 - 2.1.8.2. Explotación artesanal
 - 2.1.8.3. Puesto de distribución de gasolina
- 2.2. *Objetivos de economía colectiva*
- 2.2.0. Integración en la política regional y de estación (construcciones comunes, equipamientos, manifestaciones, publicidad colectiva)
 - 2.2.1. Colaboración activa dentro de asociaciones profesionales de diversas ramas
3. PRINCIPIOS DE POLITICA COMERCIAL
- 3.1. *Para el bienestar de los huéspedes*
- 3.2. *Cantidad y calidad de las prestaciones*
- 3.2.0. Alojamiento
 - 3.2.1. Restauración
 - 3.2.2. Prestaciones accesorias
 - 3.2.3. Utilización de la capacidad
- 3.3. *Política de venta*
- 3.3.0. Estructura de la oferta
 - 3.3.1. Política de precios
 - 3.3.2. Política publicitaria
 - 3.3.2.0. Publicidad exterior
 - 3.3.2.1. Publicidad interior
- 3.4. *Acondicionamiento y estilo*
- 3.5. *Política financiera*
- 3.5.0. Modo de financiación
 - 3.5.1. Cómo procurarse capitales
 - 3.5.2. Distribución de beneficios
 - 3.5.2.0. Política de dividendo
 - 3.5.2.1. Política de amortización
 - 3.5.2.2. Constitución de reservas
 - 3.5.3. Política de inversión
 - 3.5.4. Política de liquidez
- 3.6. *Política de compra*
- 3.6.0. Compromiso ante los proveedores
 - 3.6.1. Fidelidad a los proveedores
 - 3.6.2. Compras colectivas

3.7. Política social y de personal**3.7.0. Comportamiento del personal y clima de empresa****3.7.1. Aspectos materiales****3.7.1.0. Política de sueldos****3.7.1.1. Alimentación del personal****3.7.1.2. Alojamiento del personal****3.7.1.3. Prestaciones sociales****3.7.2. Aspectos técnicos del comportamiento del personal****3.7.2.0. Contratación, selección, empleo****3.7.2.1. Introducción, iniciación****3.7.2.2. Delegación de trabajos y de competencia****3.7.2.3. Cualificación****3.7.2.4. Información****3.7.2.5. Formación****3.7.2.6. Contratación de jóvenes empleados****3.7.2.7. Organización del ocio****3.7.2.8. Problemas de los trabajadores extranjeros****3.8. Relaciones Públicas****3.8.0. Relaciones con la clientela****3.8.1. Relaciones con los proveedores****3.8.2. Relaciones con la competencia****3.8.3. Relaciones con las asociaciones profesionales y organizaciones de empleados****3.8.4. Relaciones con las autoridades****3.8.5. Relaciones con la prensa****3.8.6. Relaciones con el público (población)****ANEXO 15****PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL DIRIGENTE**

(según P. Drucker)

1. Deberá dirigir valiéndose de objetivos.
2. Deberá asumir más riesgos y para un largo plazo.
3. Deberá ser capaz de tomar decisiones estratégicas.
4. Deberá tener la posibilidad de formar un equipo integrado del que cada miembro sea capaz de dirigir y evaluar su propia actividad.

5. Deberá comunicar las informaciones rápida y claramente.

Deberá saber estimular a la gente.

6. El Director deberá poder considerar el negocio en su conjunto e integrar al mismo sus funciones.

7. El Director deberá mostrarse capaz de estudiar las relaciones de su producto y de su industria con todo el medio ambiental, descubrir lo que hay de particular y tomar en consideración todo hecho especial en sus decisiones y sus actos.

ANEXO 16**LA HOSTELERIA PODRIA DISIMULAR AL FISCO CERCA DE LA MITAD DE SU VOLUMEN DE NEGOCIO⁶⁶**

«Uno de los primeros expedientes que habrá de examinar la «Chambre des Impôts» será el de la hostelería francesa. El «Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts» publicará a este respecto (22 de enero) un informe que muestra que, en el transcurso del año, el volumen de negocio efectivamente realizado por la profesión fue superior en un 70 por 100 aproximadamente al que la profesión había declarado al departamento de impuestos...

...Según las declaraciones hechas al fisco, la hostelería había realizado en 1966 un volumen de negocio de 5.400 millones de francos para el total de sus actividades de alojamiento, restauración y cafés.

Los cálculos del C.E.R.C. llegan para el mismo año a una cifra de 9.400 millones de francos. La diferencia es del 70 por 100, es decir, que el volumen de negocio declarado al fisco fue inferior en un 42 por 100 al volumen de negocio real.

...Indudablemente, la disimulación de los beneficios es mayor todavía que el volumen de negocio. Estando el beneficio constituido por lo que resta de los ingresos una vez pagados todos los gastos, este saldo es tanto más importante —a cargas constantes— cuanto más elevado sea el volumen de negocio...

⁶⁶ Extractos de un artículo de Alain Vernholes. «Le Monde», 8 de enero 1971.

ANEXO 17

LAS ESCUELAS DE MANAGEMENT

Definición

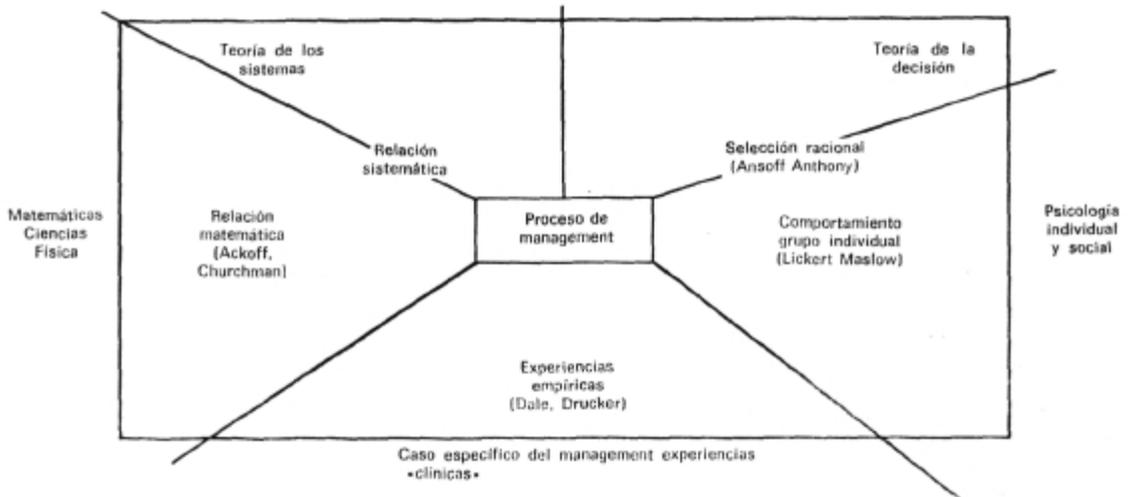
Según Koontz y O'Donnell:

«Realización de los objetivos previstos, me-

dante el establecimiento de un entorno favorable a la acción de personas que operan en grupos organizados».

Otra definición:

«Doctrina que describe el conjunto de los principios que inspiran el mando y la organización en la empresa y que constituyen la carta y la política de la misma».



ANEXO 17 bis

LOS ACTOS DE DIRECCION

(Harward Business Review)

A. Planificación

- Definir políticas:* determinar una línea de conducta sobre temas importantes.
- Prever:* esclarecer el futuro (sic).
- Fijar los objetivos:* determinar los resultados finales deseados.
- Desarrollar estrategias:* decidir cuándo y cómo deben alcanzarse los resultados.
- Establecer un programa:* fijar las prioridades, fechar las etapas.
- Establecer un presupuesto:* asignar los recursos (fondos y hombres).

- Establecer procedimientos:* normalizar los métodos.

B. Organización

- Estructurar la organización:* hacer el organigrama de la Organización.
- Establecer las relaciones:* definir los enlaces que permitan la coordinación.
- Establecer las cualificaciones de cada puesto:* definir las cualificaciones de los hombres para los puestos correspondientes.

C. Contratación (colocación de los efectivos)

- Seleccionar:* colocar a hombres cualificados en cada puesto.
- Orientar:* familiarizar a los recién llegados con la situación.

- c) *Formar*: asegurar la competencia mediante cursos y práctica.
- d) *Desarrollar*: mejorar las aptitudes y las actitudes.

D. Dirección (gestión, motivación)

- a) *Delegar*: asignar los poderes de decisión en función del titular del puesto.
- b) *Motivar*: persuadir a los hombres de realizar las acciones deseadas (adhesión personal al grupo y a la actividad).
- c) *Coordinar*: combinar los esfuerzos de la manera más eficaz.
- d) *Estimular las diferencias*: estimular la originalidad y solucionar los conflictos.
- e) *Estimular la innovación*: alentar la creatividad para alcanzar los fines.

E. Control

- a) *Establecer un sistema «reporting»*: determinar la fecha y la manera de los controles e informes.
- b) *Desarrollar las normas de ejecución*: determinar las condiciones de una adecuada ejecución de las compras.

- c) *Medir y evaluar los resultados*: controlar las desviaciones en relación con los objetivos y las normas.
- d) *Tomar acciones correctivas*: ajustar los planes y/o modificar los medios.
- e) *Reconocer el éxito*: elogiar, remunerar.

ANEXO 18

NOVOTEL EN CIFRAS

Situación al 31 de diciembre de 1974: 62 hoteles abiertos (6.930 habitaciones)

| | |
|--------------------|--------------------|
| 5 en el extranjero | 551 habitaciones |
| 16 hoteles | 2.089 habitaciones |
| 2 extensiones | 124 habitaciones |
| | 2.213 habitaciones |

de esa parte, 10 hoteles en el extranjero (1.343 habitaciones).

Situación al 31 de diciembre de 1975: 78 hoteles (9.143 habitaciones).

32 afiliados y 15 en el extranjero; 24 a 30 en Europa (Oeste y Este), Oriente Medio, África del Norte, América del Sur.

| Volumen de negocio del grupo | Al 31 de diciembre de 1973 | Al 31 de diciembre de 1974 |
|--|---|---|
| Alojamiento | 113.275.059 F TTC
49.949.133
(44,10 % y 2.184 pernoctaciones) | 174.495.237 F TTC
79.421.347
(45,50 % y 2.805 pernoctaciones) |
| Restauración | 55.161.542
(48,70 %) | 81.902.541
(46,90 %) |
| — grill | 38.070.063 | 58.460.089 |
| — seminarios | 17.091.479 | 23.442.452 |
| Tasa de ocupación acumulada | 60,5 % para 43 hoteles | 60,90 % para 62 hoteles |
| Previsiones de CA al 31 de diciembre 1975 | 220.000.000 F TTC para 78 hoteles | |
| Tasa media de ocupación acumulada prevista | 65 % | |

ANEXO 19

ESTUDIOS DE LA U.I.O.O.T.-O.M.T.⁴¹
SOBRE EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO

- Estudio de las tendencias de la evolución de los medios de alojamiento.
- Normalización de las guías hoteleras oficiales.
- Revisión de las normas de clasificación hotelera (en curso).

7. BIBLIOGRAFIA

Obras y Cursos:

ANDREWS, Kenneth: «The concept of Corporate Strategy». Artículo aparecido en *Encyclopédie du management* (Expansión).

ANSOFF H., Igor: «Stratégies du développement de l'entreprise», Ed. Hommes et Techniques, 1968.

Commissariat général au Tourisme: *Bulletins statistiques*.

CUENDET, Gaston: Curso dispensado en la Universidad de Ginebra sobre economía administrativa 1973-1974.

DRUCKER, P.: «Bien connaître votre affaire et réussir», Ed. d'Organisation, 1966.

FAYOL, H.: «Administration générale et industrielle», Dunod, 1962.

FETIS, Alain J-R: Cours d'Economie Touristique et de Marketing Ecole Hôtelière de Lausanne, 1975.

GALBRAITH, J. K.: «Le nouvel état industriel», N.R.F., 1969.

GAUTIER, Marcel: «L'Industrie hôtelière», P.U.F. Que sais-je?, 1970.

KUHZER, Peter: *Hôtellerie et Management-Efficacité accrue meilleur climat*, Ed. Hubert et Cie, 1974.

KRIPPENDORF, Jost: *Marketing et Tourisme, Etudes Bernoises de Tourisme*, Ed. Hubert Lang et Cie, 1971.

MENTHA: Curso dispensado en la Universidad de Ginebra, Marketing, 1973-1974.

MEYER, Jean: «Objetifs et Stratégies de l'Entreprise», Dunod, 1972.

MODOUX, Gérard: Curso dispensado en la Universidad de Ginebra, Relaciones Humanas, 1973-1974.

O.C.D.E.: *Turismo internacional y política del turismo en los países de la OCDE*, 1973.

SCHWAB, Klaus: Curso dispensado en la Universidad de Ginebra sobre las estrategias de la empresa, 1973-1974.

TESTON-CHAMES, Jean Claude et Geneviève: «Le franchising e les concessionnaires», Ed. J. Delmas et Cie.

TURISMO (OMT): *Boletines Técnicos*.

De WOOT, Philippe: «Stratégie et Management» Colección «La vie de l'entreprise», Dunod, Economique, 1970.

Revistas y diarios:

Entreprise, L'expansion, Hotel-Review, Le Monde, Néo-Restaurant. Harvard Business Review, Asociación Internacional de Hostelería (revista).

Entrevistas con el Sr. Pelisson, Presidente de Novotel; Sr. Schibt, Control de Gestión S.I.-E.H.; Sr. Smith, Director financiero Novotel International; Sr. Wilbaux, Jefe de Personal S.I.E.H.

Visitas a los Novotel siguientes: París-Bagnolet, Toulouse, Nimes-Sud, Valence-Sud, Genève-Aéroport.

Radio: Europe N.º 1.

⁴¹ UIOOT = Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo.

OMT = Organización Mundial del Turismo.

R E S U M E

A. FETIS. *Le management dans l'hôtellerie et la restauration (La politique d'entreprise de Novotel)*

Cet ouvrage offre à toute personne intéressée par les problèmes de gestion de l'hôtellerie et de la restauration, au de là de l'étude de las présentée par Novotel, une somme d'informations et réflexions très utiles pour le praticien. Une vingtaine d'annexes offrent en outre au lecteur une quantité appréciable d'informations supplémentaires qui va de la politique d'entreprise du groupe Mövenpick aux principales caractéristiques du dirigeant d'entreprise, en passant par l'industrie des motels en France et aux Etats-Unis, les écoles de management et les actes de direction.

Non, si Alain Fetis parle de Novotel c'est que son document est tout entier consacré à la recherche et à l'exposé de la meilleure politique de gestion pour l'hôtellerie et la restauration et qu'il estime qu'à le titre, la chaîne question, jeune et dynamique, peut être considérée comme un modèle.

S'ils entendent gérer leur affaire de manière à lui réserver un avenir conforme à l'évolution prévisible du tourisme, les chefs d'entreprise de cette branche disposeront, avec l'ouvrage de M. Fetis, d'un outil profondément pensé, élaboré, illustré d'exemples et de documents qui constituent autant de points de référence bienvenus.

M. Robert Lonati, secrétaire général de l'Organisation mondiale du tourisme (O.M.T.) écrit dans une courte mais éloquent préface: «Des études de la qualité de celle réalisée par M. Fetis apportent une connaissance nouvelle des problèmes qu'elles traitent; elles sont enrichissantes et méritent d'être encouragées. C'est en effet grâce à de tels exercices de recherche et d'analyse que l'on parvient à une meilleure connaissance, des problèmes nouveaux et toujours renouvelés qui se manifestent dans ce secteur particulier du tourisme, au fur et à mesure que les structures de la clientèle, qualitativement et quantitativement, sont l'objet de mutations.

S U M M A R Y

A. FETIS: *Hotel Management and Restoration (Novotel Business Policies)*

This work offers all people interested in the problems of hotel development and restoration, besides the study shown of Novotel, an amount of information and ideas very useful for experts. Besides, about twenty appendices offer the reader a considerable amount of supplementary information that ranges from Mövenpick's business policies to the principal traits that a business director should have, along with the motel industry in France and the United States, Management Schools and the study of Administration in itself.

If Alain Fetis refers to Novotel it's because his report is totally dedicated to the search of the best development policies for hotels and restoration, and he believes that this chain in particular, young and dynamic could be considered a model.

Hotel Managers are able with Fetis' book to think of the future in accordance with the probable tourist evolution, being that this book has been profoundly deliberated and illustrated with examples and documents that are very interesting points of reference.

According to Robert C. Lonati, Secretary General of the world Organization of Tourism that wrote the short but eloquent prologue: «Studies of such quality as the one done by A. Fetis contributes new information of the problems being dealt, they are and deserve to be praised. Thanks to these works of meaningful research and analysis one can arrive at a better understanding of new and always renovated problems that are manifested in this particular area of tourism and as the clientele structure becomes object of qualitative and quantitative changes.

ZUSAMMENFASSUNG

A. FETIS: *Das Management im Gaststättengewerbe* (Die Firmenpolitik von Novotel)

Diese Arbeit stellt für jeden an den Problemen der Förderung des Gaststättengewerbes Interessierten, ausser dem Studium des vorliegenden Falles von Novotel, ein Ergebnis von nützlichen Informationen und Ueberlegungen für den Fachmann dar. Ausserdem bieten dem Leser ca. 20 Anhänge eine Menge von beachtlichen, zusätzlichen Informationen, die sich von der Firmenpolitik der Gruppe Mövenpick bis zu den prinzipiellen Charakteristiken eines Firmendirektors erstrecken, und die ausserdem die Motel-Industrie in Frankreich und den U.S.A. umfassen, sowie die Schulen des Managements und der Geschäftsführung als solche.

Wenn Alain Fetis von Novotel spricht, so geschieht dies deshalb, weil sich sein Bericht ausschliesslich auf die Suche der am besten geeigneten Förderungspolitik des Gaststättengewerbes begrenzt, und weil er diese junge und dynamische Kette als einen Modell-Fall betrachtet.

Die Firmenunternehmer des Gaststättengewerbes können anhand des Werkes von Fetis ihre zukünftigen Planungen in Uebereinstimmung mit einer voraussichtlichen Entwicklung des Tourismus anstellen, da diese Arbeit sich auf tiefgehenden Ueberlegungen basiert und ausserdem illustriert ist mit Beispielen und Dokumenten, die interessante Gesichtspunkte darstellen.

Der General-Sekretär der Weltorganisation des Tourismus (O.M.T.), Robert C. Lonati, hat den folgenden kurzen, aber ausdrucksvollen Prolog verfasst: «Die Qualitäts-Studien der Arbeit von A. Fetis erbringen völlig neue Erkenntnisse der zu behandelnden Probleme; sie sind bereichernd und sollten gelobt werden. Dank dieser Such- und Analysier-Arbeiten gelangt man zu einem besseren Kennenlernen der neuen und sich stets erneuernden Probleme, die sich in diesem besonderen Sektor des Tourismus zu erkennen geben, im Gleichschritt mit dem sich stets ändernden qualitativen und quantitativen Kundenkreis.