

## EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DELIBERADAS EN LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: UNA EVALUACIÓN EMPÍRICA

Juan Manuel García Falcón\*  
Diego R. Medina Muñoz\*\*

**Resumen:** Existe una creciente aceptación en cuanto a considerar que la utilización de un sistema de planificación estratégica contribuye positivamente a la *performance* de una organización (e.g., Miller y Cardinal, 1994; Hopkins y Hopkins, 1997). La creciente rivalidad competitiva en el sector turístico y la extrema vulnerabilidad de la actividad turística ante cualquier cambio en el entorno son algunos de los factores que sugieren, a su vez, la importancia de la planificación estratégica para las empresas turísticas (e.g., Olsen, Tse y West, 1992; Murthy, 1994). Sin embargo, son escasos los estudios que han sido realizados para describir el proceso de planificación utilizado por las empresas turísticas (Athiyaman y Robertson, 1995; Lombardi, 1994). En este artículo, los autores describen un modelo genérico de formulación e implantación de estrategias adaptado a las particularidades de las empresas turísticas y presentan los resultados de una investigación empírica que pretende describir el proceso de planificación que están utilizando las cadenas hoteleras que operan en España. En concreto, se determina el porcentaje de cadenas hoteleras que están planificando y el nivel de compromiso que la alta dirección muestra hacia la planificación, se identifica el horizonte temporal respecto al cual se está planificando y la frecuencia con la que el plan estratégico es revisado, se identifica a los participantes en el proceso de planificación y a los máximos responsables de la misma, se determina la importancia que las cadenas hoteleras españolas están prestando a las distintas fases y elementos que integran el proceso de planificación, y se describe la importancia que las cadenas hoteleras conceden a una lista de acciones estratégicas que podrían integrar la estrategia de cualquier cadena hotelera.

**Abstract:** It is increasingly referred in the literature that strategic planning positively contributes to organizational performance (e.g., Miller and Cardinal, 1994; Hopkins and Hopkins, 1997). The growing competitive rivalry in the tourism industry and its vulnerability to changes in the environment are some factors which explain, in turn, the relevance of strategic planning for hospitality companies (e.g., Olsen, Tse and West, 1992; Murthy, 1994). However, there is a lack of studies aiming at describing the strategic planning process currently adopted by hospitality companies (Athiyaman and Robertson, 1995; Lombardi, 1994). In this study, the authors formulate an overall strategic planning process which aims to be particularly appropriate for hospitality companies and present the results of the empirical research which was conducted with a view to describing the strategic planning process in hotel chains operating in Spain. Specifically, the percentage of hotel chains with a strategic plan and top management commitment towards the strategic planning are determined, the period of time covered by the strategic plan and the frequency with which it is reviewed are estimated, the persons in charge and other participants in planning activities are identified, the extent to which each of the key elements of the strategic planning is covered by hotel chains is assessed, and major strategic actions which are being implemented by hotel chains are identified.

### I. INTRODUCCIÓN

Son varios los estudios empíricos recientes que muestran evidencias de que la utilización de un sistema de planificación para la formulación e implantación de estrategias deliberadas contribuye positivamente al rendimiento o *performance* de una organiza-

ción (e.g., Miller y Cardinal, 1994; Schwenk y Shrader, 1993; Hopkins y Hopkins, 1997). No obstante, estos sistemas de planificación reciben algunas críticas que, en su mayoría, tienen su origen en una inadecuada asociación de los procesos formales de formulación e implantación de estrategias con la planificación estratégica como estilo de di-

\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Catedrático de Universidad en Organización de Empresas.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Master en *Hotel and Food Service Management* por la *Florida International University -School of Hospitality Management-*.

rección (Mintzberg, 1994; Grant, 1996). Ello justifica que en una primera sección del presente documento se revisen los conceptos de planificación, planificación estratégica y formulación de estrategias deliberadas.

Los sistemas de planificación encaminados a la formulación de estrategias deliberadas parecen ser particularmente importantes para las empresas turísticas, siendo varias las circunstancias que permiten apoyar esta afirmación, entre las que destacan de manera especial la creciente rivalidad empresarial en el sector turístico y la extrema vulnerabilidad de la actividad turística ante cualquier cambio en el entorno, por insignificante que éste pueda parecer (*e.g.*, Olsen, Tse y West, 1992; Murthy, 1994). Estas y otras circunstancias serán explicadas en la segunda sección de este estudio, en la que también se propone un modelo genérico de formulación de estrategias adaptado a las particularidades de las empresas turísticas.

A pesar de que la formulación sistemática de estrategias deliberadas ha sido sugerida como una importante fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas turísticas (*e.g.*, Athiyaman y Robertson, 1995; Olsen, Tse y West, 1992), son escasos los estudios realizados para describir los procesos de planificación en el sector turístico, y en particular en el sector hotelero, entre los que destacan los trabajos realizados por Athiyaman y Robertson (1995) y Lombardi (1994). El primero de ellos pone de manifiesto que los procedimientos de planificación estratégica adoptados por las empresas turísticas son igualmente sofisticados que los utilizados por las empresas de fabricación. El segundo trabajo, sin embargo, des-

cribe en términos generales las características de los procesos de planificación adoptados por las cadenas de restaurantes que operan en Estados Unidos.

El estudio empírico que se presenta en este documento pretende describir el proceso de planificación que las cadenas hoteleras con sede en España están utilizando para la formulación e implantación de acciones estratégicas deliberadas. En concreto, se determina el porcentaje de cadenas hoteleras que están planificando y el nivel de compromiso que la alta dirección muestra hacia la planificación; se identifica el horizonte temporal respecto al cual se está planificando, la frecuencia con la que los planes estratégicos son revisados y la flexibilidad de los mismos; se identifica a los participantes en el proceso de planificación, así como a los máximos responsables del mismo; y se determina la importancia que las cadenas hoteleras españolas están prestando a las distintas fases y elementos del proceso de planificación, con particular énfasis en los tipos de objetivos formulados, las variables incluidas en el análisis interno y las dimensiones del entorno evaluadas. Finalmente, se describe la importancia que las cadenas hoteleras españolas conceden a una lista de acciones estratégicas que podrían ser integradas en cualquier estrategia de una cadena hotelera.

## II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DELIBERADAS

El término de *planificación* ha sido entendido de múltiples formas en la literatura de organización de empresas, entre las

que podemos destacar las siguientes (Mintzberg, 1994): a) la planificación como instrumento para pensar en el futuro, b) la planificación como instrumento para controlar el futuro, c) la planificación co-

La planificación financiera, que constituye el estilo de dirección predominante hasta la década de los cincuenta, se limita a la elaboración de un presupuesto anual basado en datos históricos que sirven de base para

xibilidad requerida para adaptarse a los cambios en el entorno.

Como reacción a los inconvenientes de la planificación estratégica y a los excesos cometidos en la aplicación de las técnicas analíticas y de las metodologías formales de planificación estratégica desarrolladas en los años sesenta y setenta, durante la década de los ochenta surge la dirección estratégica como un sistema más avanzado de dirección por anticipación al cambio. Las principales diferencias entre la planificación estratégica y la dirección estratégica incluyen las siguientes (Bueno Campos, 1987; Mintzberg, 1994; Grant, 1996): a) la dirección estratégica es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista, frente al carácter estructurado de la planificación estratégica; b) la dirección estratégica se refiere a un horizonte temporal que incluye el corto, el medio y el largo plazo, mientras que en la planificación estratégica el horizonte temporal es a largo plazo; y c) la dirección estratégica es asociada con innovación y creatividad, frente a la racionalidad que caracteriza a la planificación estratégica.

Una vez puesto de manifiesto que la planificación estratégica y la dirección estratégica representan dos estilos de dirección con unas diferencias significativas, también conviene aclarar que la dirección estratégica no descarta un esfuerzo de planificación, entendida ésta como un procedimiento formalizado a través del cual se formulan e implantan las acciones estratégicas de una determinada organización. Esta formulación racional y formalizada de la estrategia es lo que Mintzberg (1985) denomina *estrategia*

*deliberada*, la cual puede que no coincida con la *estrategia emergente* o estrategia que se deriva de la observación de las decisiones realmente tomadas por la organización. Precisamente, el objetivo del trabajo empírico que se presenta en este estudio consiste en la descripción del proceso a través del cual las cadenas hoteleras que operan en España formulan acciones estratégicas deliberadas. Antes de comentar la metodología de investigación utilizada y los resultados obtenidos, a continuación se sugiere la importancia de la formulación de estrategias deliberadas para las empresas turísticas y se propone un modelo genérico de planificación que pretende ser particularmente útil para las empresas turísticas.

### III. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DELIBERADAS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Los modelos de formulación de estrategias han sido desarrollados, por lo general, considerando las particularidades de las empresas de fabricación, por lo que son escasos los modelos que pretenden satisfacer las necesidades específicas de las empresas turísticas, a pesar de la importancia que la actividad turística tiene para la economía mundial. En tal sentido, señalar que, según el World Travel and Tourism Council —WTTC— (1996), la industria turística es la más grande del mundo, generando más del 10% del Producto Interior Bruto (PIB) y del empleo. Además, la industria turística es, junto con las telecomunicaciones y la informática, uno de los tres sectores que regirán la economía mundial en el siglo entrante. En España, el sector



turístico es el más importante de la economía nacional, representando el 7,9% del total del empleo. A su vez, el multiplicador de la demanda turística en la producción española es de 1,61 pesetas para cada peseta de demanda turística (Secretaría General de Turismo, 1996), de forma que, en su conjunto, la demanda turística aporta el 9,3% a la formación del Valor Añadido Bruto nacional.

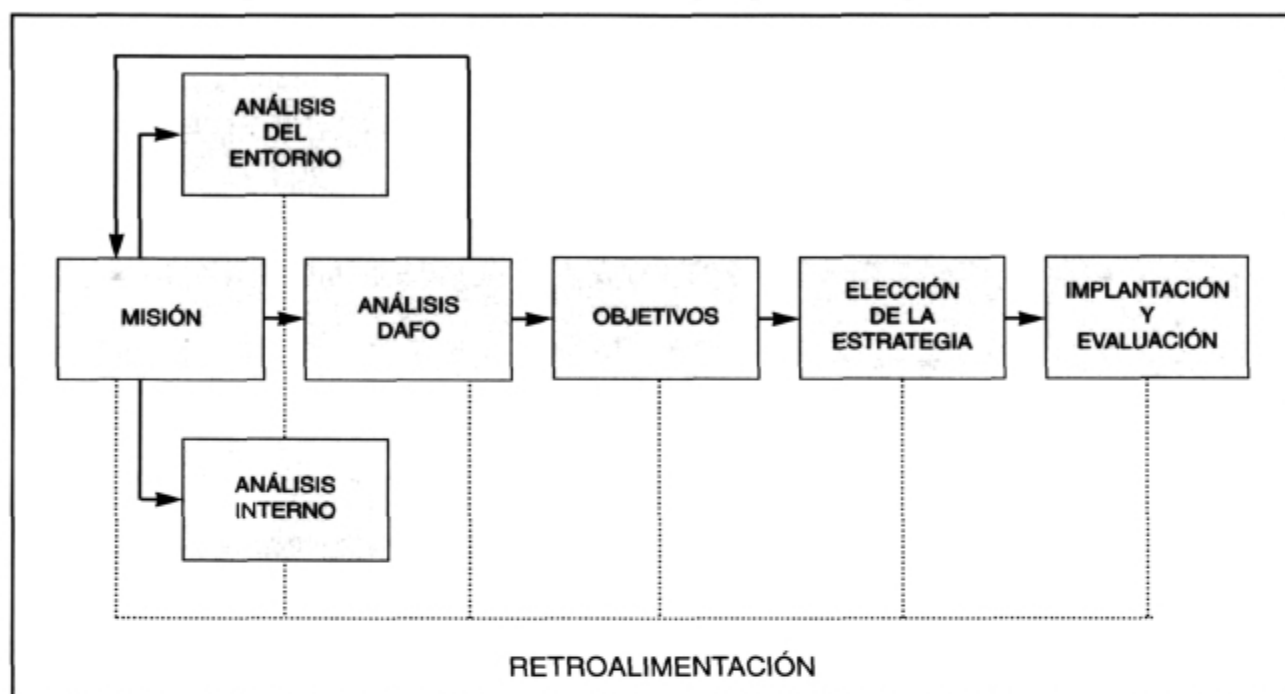
En relación a los atributos exclusivos del sector turístico que también justifican, junto con la propia importancia de la actividad turística, la necesidad de formular modelos de dirección estratégica adaptados a las necesidades particulares de las empresas que lo integran, se puede destacar los siguientes (*e.g.*, Olsen, Tse y West, 1992): a) la creciente rivalidad competitiva entre las empresas turísticas de un mismo sector (*e.g.*, hoteles); b) la extremada variedad de viajeros, los cuales son, además, cada vez más exigentes; c) la elevada interrelación entre todos los tipos de empresas que integran el sector turístico, de forma que la satisfacción de un viajero depende de la experiencia que obtiene en todas las empresas turísticas de las que consumen bienes y servicios durante su viaje; y, fundamentalmente, d) la extremada vulnerabilidad de la actividad turística ante cualquier cambio en el entorno, por insignificante que éste pueda parecer. Como consecuencia de todo ello, la planificación para la formulación e implementación de estrategias deliberadas ha sido sugerida en la literatura como una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el sector turístico (*e.g.*, Athiyaman y Robertson, 1995; Olsen, Tse y West, 1992).

Existe una cierta variación en los procesos utilizados por las empresas turísticas en su intento de formular e implantar sus estrategias, de forma que, mientras unas empresas, normalmente las más pequeñas, utilizan un proceso poco sofisticado e informal, otras, por lo general de gran tamaño, adoptan un proceso bastante detallado y formalizado de dirección estratégica. Sin embargo, los componentes básicos de los modelos utilizados son similares, lo que posibilita el desarrollo de un modelo genérico de dirección estratégica que incluye los fundamentos más importantes de la dirección estratégica.

Considerando los modelos propuestos en la literatura genérica de dirección estratégica (*e.g.*, Thompson y Strickland, 1994; Pearce y Robinson, 1994), así como el formulado por Olsen, Tse y West (1992) para las empresas del sector turístico, en el Gráfico 1 se presenta un modelo de dirección estratégica que integra las actividades que debería realizar cualquier empresa turística que pretenda formular e implantar con éxito estrategias de competencia. El proceso de planificación propuesto es flexible, de forma que en cualquier momento se podría retroceder a una etapa ya finalizada, con el objeto de introducir los cambios oportunos y/o recopilar información adicional. Ello viene expresado en el Gráfico 1 a través de las líneas discontinuas.

*Declaración de la misión.* La misión puede ser definida como el propósito para el cual existe la empresa, o la razón por la que ésta opera. Por lo general, hace referencia a la visión que tiene la dirección de la empresa en cuanto a cuál es el negocio de ésta y

**Gráfico 1.**  
**Un proceso de formulación de estrategias para las empresas turísticas**



cuál llegará a ser. Por tanto, la declaración de la misión establece el ámbito de actuación de la empresa, y sirve de guía para las decisiones estratégicas. En términos generales, la misión es una declaración genérica, por lo que normalmente es breve, si bien a veces es bastante detallada. En tal sentido, existe una gran variedad de elementos que podrían ser incluidos en la misión de una organización, entre los que destacan los siguientes: (a) los productos y/o servicios a comercializar, (b) los mercados o tipos de clientes a los que se dirigirá la organización, (c) el ámbito geográfico en el que operará la organización, y (d) las ventajas competitivas de la empresa, es decir, aquellos factores que diferenciarán a la organización de sus competidores y que le permitirá tener

éxito. Otros elementos que podrían formar parte de la misión son (Álamo Vera, 1995): una breve descripción de la historia de la empresa, resaltando los acontecimientos que han influido en su desarrollo; la filosofía que guiará a la organización; una declaración de intenciones de responsabilidad social, por la que se integre a la organización en la sociedad en la que está inmersa; y la tecnología que utilizará la organización.

*Análisis del entorno.* El objetivo del análisis del entorno es identificar las situaciones o comportamientos de las variables del entorno que ofrecen un alto potencial de desarrollo para la empresa turística —i.e., las oportunidades—, así como las que condi-

cionan o limitan su desarrollo -i.e., las amenazas. El entorno de una empresa turística puede ser dividido en dos categorías relacionadas entre sí: el entorno general y el entorno específico. El *entorno general* está integrado por un conjunto de variables externas a la empresa y que, normalmente, no pueden ser alteradas o controladas por las acciones de ésta. En concreto, existe una gran variedad de variables, las cuales pueden ser agrupadas en las siguientes categorías: (a) económicas, (b) sociales, (c) políticas, (d) legales, (e) tecnológicas, (f) demográficas, (g) culturales y (g) ecológicas. Muchas de las variables anteriores deberían ser analizadas utilizando dos niveles de análisis distintos. Por un lado, es importante conocer la situación del destino turístico (e.g., su situación económica, política, legal), en cuanto que ello determina el atractivo turístico del lugar donde está localizada la empresa, a la vez que sugiere la potencialidad de la población residente como turistas. Por otra parte, es fundamental identificar las grandes tendencias que se producen en el mundo y que pueden afectar al sector de los viajes, y en particular la situación de los principales países emisores de turistas para el destino turístico en el que está localizada la empresa, así como de los mercados turísticos en los que la propia empresa opera o pretende hacerlo en un futuro inmediato.

El *entorno específico*, por su parte, incluye variables con un mayor impacto directo sobre el desarrollo de la empresa, si bien ésta también tiene una mayor capacidad para influir en dicho entorno. Siguiendo a Porter (1980), el entorno específico de una empresa podría ser dividido en las siguientes di-

mensiones: (a) los competidores, fundamentalmente aquellos que ofrecen prácticamente el mismo producto y/o servicio, y que se dirigen a los mismos mercados; (b) los proveedores, tanto de materias primas como de capital y recursos humanos; (c) los compradores, que normalmente son los canales de distribución; (d) las empresas de otros sectores que ofrecen productos sustitutos; y (e) los nuevos entrantes potenciales. Estas dimensiones, que componen el *modelo de las cinco fuerzas de Porter*, permiten, a su vez, evaluar el grado de atractivo del sector en el que opera la empresa, de forma que cuanto mayor es el poder de negociación de cada una de las fuerzas, menor es el grado de atractivo del sector (véase Porter, 1980).

*Análisis interno.* Además de conocer las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, cualquier empresa turística necesita evaluar periódicamente sus fortalezas —i.e., los recursos, capacidades o situaciones que favorecen su desarrollo— y debilidades —i.e., carencias de recursos o capacidades, o situaciones desfavorables, que limitan o impiden su desarrollo—, antes de diseñar su estrategia de competencia. Para ello, podría utilizar varias técnicas que han sido propuestas en la literatura, si bien la que mayor aceptación parece tener entre los académicos y profesionales del sector es el *análisis funcional*, consistente en la identificación de las funciones clave que realiza la empresa, para su posterior evaluación. Siguiendo a Tse (1988), en las empresas turísticas podrían ser analizadas seis funciones básicas: finanzas y contabilidad, recursos humanos, marketing, tecnología y operaciones, organización y dirección general, e investiga-

ción y desarrollo. En cualquier caso, los indicadores incluidos en el análisis interno deben ser evaluados para determinar si constituyen una fortaleza o una debilidad. Para ello, existen varios métodos, los cuales pueden ser agrupados en: (a) internos, entre los que destacan la recogida de datos históricos y la observación y experiencia de los empleados; y (b) externos, que incluyen el análisis de los competidores, la opinión de consultores externos y la opinión de los clientes.

*Formulación de los objetivos.* Una vez identificadas las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa, la siguiente fase del proceso de dirección estratégica consiste en revisar la misión que previamente había sido formulada, con el objeto de introducir los cambios que la dirección de la empresa considere adecuados en función de los resultados obtenidos durante la fase de diagnóstico. A continuación, se tendría que proceder a formular los objetivos organizativos a largo y corto plazo, los cuales representan un compromiso de la dirección para producir resultados específicos en un tiempo dado. Siguiendo a Thompson y Strickland (1994), para que los objetivos estén bien formulados es necesario que cumplan los siguientes requisitos: (a) estar formulados en términos cuantificables, (b) contener un tiempo límite para su realización, (c) ser desafiantes pero factibles y (d) abarcar todos los niveles de la dirección, de forma que se deben establecer objetivos no sólo para la organización como un todo, sino también para cada uno de los distintos negocios y áreas funcionales. En términos generales, las empresas deben establecer

objetivos para todos los factores o aspectos que los directivos consideren importantes para el éxito, los cuales pueden ser financieros (*e.g.*, volumen de ingresos, nivel de beneficios, dividendos, rentabilidad, estructura financiera) o estratégicos (*e.g.*, cuota de mercado, calidad de los productos, gama de productos, reputación, eficiencia del servicio, tecnología e innovación, actuación a nivel internacional).

*Elección de las estrategias.* En esta fase de la dirección estratégica, los responsables de la planificación tendrían que determinar las acciones a realizar por la empresa con el objeto de lograr los objetivos previamente planteados. Para ello, dichas acciones estratégicas deberían aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que se presentan en el entorno, así como minimizar los efectos negativos de las debilidades de la empresa y amenazas del entorno. El conjunto de las acciones seleccionadas por los responsables de la planificación definen, a su vez, la estrategia general de la empresa. Así mismo, señalar que las empresas turísticas que operan en varios negocios (*e.g.*, hoteles, restaurantes y agencias de viajes) deben formular sus estrategias considerando los tres niveles distintos de la organización. En primer lugar, existe una estrategia para la empresa como un todo —estrategia corporativa—, cuyo ámbito se extiende al conjunto de negocios en los que debería participar la empresa. A su vez, cada uno de los negocios en los que opera la empresa tiene su propia estrategia —estrategia de negocio—, la cual determina los métodos a utilizar por la empresa para competir en dicho negocio. Por último, cada área funcional (*e.g.*, marketing, recursos humanos, ad-

ministración, operaciones) también tendría que contar con su propia estrategia —estrategia funcional—, que incluiría las acciones a realizar en cada área. No obstante, las empresas turísticas de un único negocio tan sólo tienen dos niveles de formulación de estrategias: de negocio y funcional.

*Implantación de las estrategias.* El éxito de la dirección estratégica no depende únicamente de la calidad de las estrategias formuladas, sino también de que éstas sean eficientemente implantadas. En tal sentido, siguiendo a Olsen, Tse y West (1992), las empresas turísticas que pretendan implantar con éxito sus estrategias tendrían que considerar, además de la formulación adecuada de la estrategia, las siguientes variables: a) la incertidumbre del entorno percibido, b) la estructura organizativa, c) los sistemas de información, d) los sistemas de asignación de recursos, e) los sistemas de retribución, f) la cultura organizativa, g) el estilo de liderazgo, y h) los sistemas de control y re-  
trealimentación.

## **IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **IV.1. Población**

La unidad de análisis elegida para la realización del presente estudio fueron las cadenas hoteleras que operan en España, las cuales aparecen recogidas en una lista elaborada por la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas. Con datos de diciembre de 1997, esta lista incluye 80 cadenas hoteleras, que conformaron, a su vez, el tamaño de la población considerada en la presente investiga-

ción. Las personas elegidas para proporcionar la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación fueron los directores generales, por considerarse que son éstos los que tienen una mejor visión de las actividades de formulación de estrategias y de la orientación estratégica de su cadena.

### **IV.2. Método de medición: El cuestionario**

El método de investigación elegido fue la encuesta, cuyo instrumento básico es el cuestionario. El tipo de cuestionario utilizado fue postal y autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito, sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación. Atendiendo a la naturaleza de la información que se necesitaba recabar, los tipos de preguntas utilizadas fueron: las de hechos, las de escalas subjetivas y las de identificación. Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura académica y profesional sobre la formulación de estrategias deliberadas y las clasificaciones de estrategias, en particular aquella literatura relacionada con el sector turístico. El formato definitivo del cuestionario estuvo integrado por las siguientes seis secciones:

- Características demográficas de las cadenas hoteleras y personas encuestadas. A través de preguntas cerradas con las opciones “sí” y “no” se pidió a los encuestados que señalaran si su cadena hotelera tenía hoteles en cada una de las categorías que se pueden encontrar en las clasificaciones de las cadenas hoteleras atendiendo al número de

estrellas de los hoteles, el tipo de vínculo de los hoteles a la cadena, la clientela y los destinos turísticos donde operan. A su vez, se pidió que señalaran la principal categoría en la que se encuentra la cadena hotelera para cada una de las clasificaciones anteriores. Mediante preguntas abiertas, sin embargo, se midió el porcentaje de capital español y el número de establecimientos vinculados a la cadena. Finalmente, se formuló una pregunta cerrada para conocer si la cadena hotelera forma parte de un grupo más grande de empresas turísticas. En cuanto a las características demográficas de las personas encuestadas, se utilizaron preguntas abiertas para conocer el cargo que ocupa en la cadena, el tiempo que lleva en dicho cargo y la experiencia en hoteles.

- Nivel de utilización de la planificación. Para identificar si la cadena hotelera cuenta con un plan estratégico se utilizó una pregunta cerrada, de forma que el encuestado se limitó a elegir una de las dos opciones disponibles: sí o no. A su vez, el grado de coincidencia entre lo planificado y lo real fue medido mediante una pregunta de escala subjetiva con una escala Likert de cinco puntos.
- Horizonte temporal de la planificación. El período respecto al cual se planifica y la frecuencia con la que el plan estratégico es revisado fueron medidos con preguntas abiertas. Para estimar el grado de flexibilidad de la planificación, sin embargo, se utilizó

una pregunta de escala subjetiva con una escala Likert de cinco puntos.

- Participantes en el proceso de planificación. En primer lugar, mediante una pregunta cerrada, se solicitó a los encuestados que señalaran si el plan estratégico de su cadena era elaborado exclusivamente por una empresa consultora, por algunos miembros de la cadena con el asesoramiento de alguna empresa consultora o exclusivamente por algunos miembros de la cadena hotelera sin la intervención de una consultora. También se utilizó una pregunta cerrada para determinar si existe o no un departamento de planificación estratégica. Con preguntas abiertas, sin embargo, se identificó el cargo o puesto que ocupa la persona que ostenta la máxima responsabilidad de la planificación, el número total de personas que participan regularmente en el proceso de planificación y el número de participantes vinculados al consejo de administración y alta dirección, planificación y control, ventas y marketing, administración y finanzas, recursos humanos, alimentos y bebidas, recepción y conserjería, compras, pisos, animación y ocio, mantenimiento y dirección negocios y establecimientos hoteleros.
- Elementos integrantes de la planificación estratégica. El grado en que los distintos elementos que podrían formar parte de un plan estratégico es adecuadamente cubierto fue medido con escalas subjetivas numéricas, de forma que las respuestas posibles fueron graduadas en intensidad con una



escala Likert de cinco puntos que variaban desde “nada cubierto” (1) a “muy bien cubierto” (5). Los elementos incluidos en el cuestionario fueron los que aparecen en los Gráficos 2, 4 y 5. A su vez, se evaluó la importancia que las cadenas hoteleras conceden a cada uno de los objetivos incluidos en el cuestionario (véase Gráfico 3), para lo cual se utilizó una escala Likert de cinco puntos que variaban desde “muy baja importancia” (1) a “muy alta importancia” (5).

- Orientación estratégica de las cadenas hoteleras. El nivel de importancia que las cadenas hoteleras conceden a las acciones estratégicas que vienen recogidas en el Gráfico 6 fue medido con escalas subjetivas numéricas, de forma que las respuestas variaban desde “muy alta importancia” a “muy baja importancia” en una escala Likert de cinco puntos. Las acciones estratégicas incluyen acciones a nivel corporativo y acciones a nivel de negocio.

### IV.3. Organización del trabajo de campo

El investigador procedió a enviar por correo una copia del cuestionario final a los directores generales de cada una de las 80 cadenas hoteleras que abarcaban la población. Cada uno de los sobres contenía una copia de la carta de presentación, una copia del cuestionario final y un sobre franqueado con la dirección del investigador para facilitar así la devolución del cuestionario cumplimentado. Con la finalidad de controlar la

identidad de los encuestados, se asignó un código de identificación a cada cuestionario enviado por correo. Cuatro semanas después del *mailing*, se procedió a contactar telefónicamente con los directores generales de las cadenas hoteleras que no habían respondido con el objeto de solicitar su colaboración para cumplimentar el cuestionario enviado por correo. Con los que no habían recibido el cuestionario por correo, se procedió a enviarles una copia del mismo por fax. Esto ocurrió en 58 de las cadenas incluidas en la población, quizás como consecuencia del proceso de huelga en el cual estaba inmerso el personal de distribución de correo durante la realización del trabajo de campo. El proceso de recogida de datos comenzó el 24 de abril de 1998 y finalizó el 19 de junio del mismo año.

De las 80 cadenas hoteleras que operan en España que fueron incluidas en el presente estudio, 27 de ellas participaron en la investigación y devolvieron el cuestionario. Por consiguiente, el porcentaje de respuestas resultó ser del 33,75%. Tres de los cuestionarios devueltos fueron desechados por incoherencia interna o ausencia significativa de datos, por lo que se utilizó la información contenida en los 24 cuestionarios restantes. Ello supone una tasa de respuesta real del 30%, que se halla dentro del intervalo (10,5-30,7) observado por Crawford-Welch (1991) en los estudios con *mailing* sobre el sector de hostelería. Aplicando la fórmula de determinación del tamaño muestral, obtenemos que para una muestra de 24 individuos y un nivel de confianza del 95,5, las diferencias entre nuestras estimaciones y los valores reales supuestos serán inferiores al 17,1%, siendo éste el error muestral.

## V. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

### V.1. Características demográficas de las cadenas hoteleras y personas encuestadas

Un total de 11 de las personas que rellenaron el cuestionario eran directores generales de sus respectivas cadenas hoteleras y 3 eran presidentes de la cadena. Además, 5 de los encuestados eran directores financieros o de administración, 2 eran directores de estudios y planificación, 2 eran relaciones públicas y 1 era director general de ventas. El tiempo que llevaban en dicho cargo superaba los dos años en todos los casos y la experiencia en hoteles era igualmente superior a dos años.

El número de establecimientos vinculados a las cadenas hoteleras encuestadas ascendió a 505, lo que supone el 37,3% de los establecimientos hoteleros vinculados a las cadenas hoteleras españolas. En concreto, las cadenas españolas tienen 1.355 hoteles, de los que 1.123 están ubicados en España y 232 lo están en el extranjero (Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, 1998). De las cadenas encuestadas y que contestaron las preguntas relacionadas con la localización de sus hoteles, 7 de ellas tienen hoteles en otros países europeos, 4 tienen hoteles en el Caribe, 3 tienen hoteles en Centroamérica y Sudamérica, 3 en Estados Unidos, 2 en África y 1 en Asia.

De las 24 cadenas hoteleras finalmente incluidas en el estudio, 17 eran propiedad española en un 100%, 3 lo eran en un 80%, y las restantes tres lo eran en un 90%, 70%

y 20% respectivamente. En cuanto a la pertenencia de las cadenas hoteleras a un grupo de empresas turísticas, únicamente 3 de las cadenas hoteleras encuestadas se encontraban en esta situación. En concreto, 2 de ellas pertenecían a grupos de empresas turísticas en los que también se encontraban agencias de viajes. La cadena hotelera restante formaba parte de un grupo integrado por otras cadenas hoteleras y agencias de viajes.

Con relación a las distintas formas a través de las cuales los establecimientos hoteleros pueden estar vinculados a una cadena hotelera, señalar que todas las cadenas hoteleras encuestadas que proporcionaron información sobre este aspecto (21) tenían hoteles en propiedad, 17 contaban con hoteles en los que participaban en su propiedad, 8 tenían hoteles en régimen de administración, 3 tenían hoteles independientes vinculados a la cadena por su calidad de socios, 2 tenían hoteles en alquiler y 2 hoteles con contratos de franquicia. No obstante, 16 de las cadenas hoteleras señalaron que el principal vínculo a la cadena es la propiedad, mientras que 2 hicieron referencia a los contratos de administración, 1 a los contratos de franquicia y 1 a los contratos de asociación.

Atendiendo al tipo de clientela, un total de 16 cadenas hoteleras señalaron como principal categoría de establecimientos a los hoteles de ocio, frente a las 2 cadenas que cuentan con hoteles de negocio como principal segmento de actividad. No obstante, 22 cadenas hoteleras mencionaron tener hoteles de ocio y 16 cadenas disponen de hoteles de negocio.

Con relación al número de estrellas de la mayoría de sus establecimientos, 7 de las cadenas encuestadas contestaron que la principal categoría de sus hoteles es la de cuatro estrellas, frente a 4 cadenas que mencionaron a los apartahoteles, 3 que señalaron a los hoteles de tres estrellas y 1 que se refirió a los hoteles de cinco estrellas como su principal segmento de negocio. Por otra parte, 7 cadenas hoteleras indicaron que tienen hoteles de cinco estrellas, 15 tienen apartahoteles, 19 cuentan con hoteles de cuatro estrellas y 19 tienen hoteles de tres estrellas.

## **V.2. Nivel de utilización de la planificación**

De las 24 cadenas hoteleras con sede en España que finalmente participaron en el estudio, 20 de ellas tenían un plan estratégico formal (*i.e.*, el 83,3% de las encuestadas), mientras que las 4 restantes cadenas hoteleras no contaban con un documento formal de planificación (*i.e.*, el 16,7% de las encuestadas).

A su vez, la alta dirección de las cadenas hoteleras españolas con una planificación estratégica muestran un grado alto o muy alto de apoyo y compromiso hacia la planificación. En tal sentido, la alta dirección de 11 cadenas parecen mostrar un apoyo y compromiso muy alto hacia la planificación estratégica, mientras que en 8 cadenas el compromiso de la alta dirección es evaluado como alto. Únicamente la alta dirección de 1 cadena hotelera muestra un nivel medio de apoyo y compromiso hacia la planificación estratégica. Paradójicamente, el responsa-

ble de la planificación en dicha cadena hotelera es el Director General de la misma.

## **V.3. Horizonte temporal de la planificación**

Con relación al horizonte temporal respecto al cual planifican las 20 cadenas hoteleras que tenían un plan estratégico, dos situaciones son las más frecuentes. En primer lugar, 6 de las cadenas hoteleras (*i.e.*, el 31,6%) planifican para un período temporal que abarca cinco años, revisando su plan estratégico de forma automática anualmente. En segundo lugar, 5 de las cadenas (*i.e.*, el 25%) centran su planificación estratégica para un período de tres años, revisando igualmente su plan estratégico anualmente. Así mismo, otra de las cadenas hoteleras indicó contar con un plan estratégico cuyo horizonte temporal es de tres años, si bien únicamente lo revisan al final de su período de vigencia. Esto último también ocurre en otra de las cadenas encuestadas, en cuanto que su plan estratégico abarca un período de un año y es revisado al final de dicho año.

Las 7 cadenas hoteleras restantes revisan su plan estratégico con un frecuencia inferior al año. En concreto, 4 de ellas revisan mensualmente su plan estratégico, el cual incluye acciones estratégicas para un período de dos años en 2 de las cadenas y de cinco años en otras 2 cadenas. La frecuencia de revisión del plan estratégico se eleva a tres meses en los planes estratégicos anuales de otras 2 de las cadenas hoteleras participantes en el presente estudio. Por último, el plan estratégico bianual de una de las cadenas hoteleras es revisado semestralmente.

Por otra parte, el grado de flexibilidad de la planificación estratégica, en cuanto a la posibilidad de introducir cambios en las acciones estratégicas formuladas y/o rehacer cualquiera de las etapas cuando los resultados o acontecimientos así lo sugieren, es considerado como alto en 9 de las cadenas hoteleras encuestadas y muy alto en 4 de ellas. Sin embargo, la flexibilidad de los planes estratégicos es evaluada como media en 7 de las cadenas hoteleras.

Con respecto al grado de coincidencia entre las decisiones y actuaciones que realmente llevan a cabo las cadenas hoteleras y aquellas que vienen recogidas en el plan estratégico, 12 de las cadenas encuestadas señalaron que lo real y lo planificado coinciden en la mayoría de las ocasiones y 5 indicaron que siempre o casi siempre coinciden. Por el contrario, únicamente 3 cadenas hoteleras hicieron referencia a una escasa coincidencia entre lo real y lo planificado. Además de factores tales como la ausencia de consenso sobre las acciones estratégicas formuladas o una inadecuada implantación de las mismas, un factor que podría explicar dicho desajuste es que las tres cadenas hoteleras revisan su plan estratégico anualmente, cuando parecería más adecuado una revisión más frecuente con el objeto de integrar la dirección de los hoteles en la planificación estratégica. Así mismo, una escasa flexibilidad de la planificación estratégica podría ser otro factor explicativo de la escasa coincidencia entre lo real y lo planificado. En tal sentido, dos de las tres cadenas hoteleras evaluaron como medio el grado de flexibilidad de su planificación estratégica, en cuanto a la posibilidad de introducir cambios en las acciones estratégicas formu-

ladas y/o rehacer cualquiera de las etapas cuando los resultados o acontecimientos así lo sugieren.

#### **V.4. Participantes en el proceso de planificación**

En 12 de las cadenas hoteleras españolas que participaron en este estudio (*i.e.*, el 60%) el plan estratégico es elaborado exclusivamente por algunos miembros de la cadena, sin la intervención de una empresa consultora. Sin embargo, las restantes 8 cadenas hoteleras que cuentan con un plan estratégico (*i.e.*, el 40%) señalaron que en la elaboración del plan los miembros de la organización reciben el asesoramiento de una empresa consultora. Por consiguiente, ninguna de las cadenas hoteleras encuestadas contrata la elaboración del plan estratégico a una empresa consultora, sin que haya participación formal y regular de algún miembro de la cadena hotelera. No obstante, únicamente 6 de las cadenas hoteleras analizadas (*i.e.*, 25%) cuentan con un departamento de planificación, frente a las 18 cadenas (*i.e.*, 75%) que no tienen un departamento cuya función principal sea la planificación estratégica. Lógicamente, entre estas últimas se encuentran las 4 cadenas que no planifican formalmente.

En cuanto al cargo o puesto que ocupa la persona que ostenta la máxima responsabilidad de la planificación estratégica, señalar que en 10 de las cadenas hoteleras que planifican formalmente (*i.e.*, el 50%) el máximo responsable de la planificación es el Director General de la cadena. El Presidente de la cadena o algún miembro

del Consejo de Administración es el responsable de la planificación en 4 cadenas (*i.e.*, 20%), y el Gerente o el Administrador es el responsable máximo en otras 3 cadenas (*i.e.*, 15%). En las restantes 3 cadenas hoteleras, la responsabilidad de la planificación estaba asignada al Director de Estudios y Planificación, Director de Expansión y Secretario General, respectivamente.

Con relación al número de personas que participan regularmente en el proceso de planificación, nos encontramos con una amplia gama de situaciones, las cuales varían entre 3 personas en 2 cadenas hoteleras, 4 personas en 3 cadenas y 104 personas en 1 cadena. Otras alternativas incluyen 5, 6, 10 y 25 personas, cada una de ellas en 2 cadenas hoteleras. Las demás alternativas —8, 9, 11 y 18 personas— se corresponden con situaciones observadas en una única cadena. Por último, un análisis de las áreas funcionales y de negocio a las que pertenecen las personas que regularmente participan en el proceso de planificación estratégica de las cadenas hoteleras españolas, revela las siguientes observaciones:

- En 17 de las 18 cadenas hoteleras que facilitaron información sobre los participantes en el proceso de planificación estratégica, existe al menos un miembro de la alta dirección o del Consejo de Administración que participa regularmente en el proceso de planificación. En concreto, en 5 cadenas hoteleras el número de representantes de la alta dirección y del Consejo de Administración era de 2, mientras que en 4 cadenas era de 1, en 3 cadenas era de 3, en 2 cadenas era de 6, en 2 cade-

nas era de 4 y en 1 cadena era de 9 representantes.

- Los segundos más representados son los del área funcional de administración y finanzas, ya que únicamente no participan en la elaboración del plan estratégico de 5 de las 18 cadenas que facilitaron información. Así, en 8 cadenas hoteleras había 1 representante de administración y finanzas, en 2 cadenas 2 representantes, en otras 2 cadenas 12 y en 1 cadena 3 representantes.
- Los miembros del área de ventas y marketing son los terceros más representados en el proceso de planificación de las cadenas hoteleras, de forma que participan en 12 de las 18 cadenas de las que se obtuvo información. En tal sentido, 8 cadenas hoteleras cuentan con 1 representante de ventas y marketing en el equipo de planificación, mientras que 3 cadenas tienen a 2 representantes de ventas y marketing, y 1 cadena tiene a 3 representantes.
- Después de administración y finanzas y ventas y marketing, la tercera área funcional con más participantes en el proceso de planificación estratégica de las cadenas hoteleras españolas es la de planificación y control, al estar presentes en el proceso de planificación de 9 de las 18 cadenas hoteleras que proporcionaron información. En 5 de dichas cadenas, el número de representantes de planificación y control ascendió a 1, en 2 cadenas a 4 y en otras 2 cadenas a 5.

- Los miembros del área de recursos humanos están representados en el proceso de planificación estratégica de 8 de las 18 cadenas, constituyendo la cuarta área funcional más representada. En la mayoría de las ocasiones (en 5 cadenas) la representación es de 1 miembro, si bien en 3 cadenas los participantes del área de recursos humanos ascienden a 2.
- Los directores de los distintos negocios hoteleros en los que opera las cadenas hoteleras, junto con los directores de establecimientos, constituyen el cuarto grupo más representado en el proceso de planificación estratégica de las cadenas hoteleras españolas. En concreto, están representados en 7 de las 18 cadenas hoteleras. No obstante, el número de participantes varía entre 1-5, 6, 7 y 83.
- A continuación se encuentran los participantes que están vinculados a las funciones de alimentos y bebidas, compras y economato y mantenimiento de las instalaciones y equipamientos. Cada una de estas áreas está representada en 3 de las 18 cadenas de las que se obtuvo información. Las áreas de alimentos y bebidas y de mantenimiento están representadas con 1 miembro en 2 de las cadenas, y con 2 en 1 cadena. Compras y economato, sin embargo, está representada con 1 miembro en las 3 cadenas en las que participan en el proceso de planificación.
- Por último, las funciones de recepción y conserjería y de pisos y habitaciones

únicamente están representadas en el proceso de planificación estratégica de 1 cadena hotelera y tan sólo con un miembro.

#### **V.5. Elementos integrantes de la planificación estratégica**

Como puede observarse en el Gráfico 2, los elementos de la planificación estratégica que están mejor cubiertos en los planes estratégicos de las cadenas hoteleras españolas que participaron en el presente estudio incluyen la formulación de acciones estratégicas específicas y el establecimiento de objetivos. Ambos elementos recibieron una puntuación media de 4,0 en una escala que variaba entre muy bien cubierto (5) y nada cubierto (1), por lo que podría considerarse que dichos elementos están bien cubiertos.

Otros elementos de la planificación estratégica que recibieron una puntuación media de bien cubierto son (véase Gráfico 2): la programación temporal de las acciones y la asignación de responsabilidades (3,8), el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades (3,8), la formulación de acciones estratégicas generales (3,7), la declaración de la misión (3,7) y el establecimiento de un sistema de control para medir el grado de ejecución de las acciones programadas y la consecución de objetivos (3,7).

Sin embargo, los elementos que parecen recibir un escaso tratamiento por parte de las cadenas hoteleras españolas que planifican incluyen (véase Gráfico 2): la identificación de temas de interés estratégico (3,3) y, fundamentalmente, el análisis del entorno



**Gráfico 2.**  
**Nivel de cobertura de los elementos clave de la planificación estratégica**

| <i>Elemento de la planificación estratégica</i>                           | <i>Media*</i> | <i>Desviación Típica</i> |
|---|---------------|--------------------------|
| Formulación de acciones estratégicas específicas . . . . .                | 4,000         | 0,590                    |
| Establecimiento de objetivos. . . . .                                     | 3,958         | 0,908                    |
| Programación temporal de las acciones y asignación de responsabilidades . | 3,833         | 0,637                    |
| Análisis interno para identificar fortalezas y debilidades . . . . .      | 3,792         | 0,884                    |
| Formulación de acciones estratégicas generales. . . . .                   | 3,708         | 0,908                    |
| Declaración de la misión (e.g., propósito general). . . . .               | 3,667         | 1,308                    |
| Establecimiento de un sistema de control . . . . .                        | 3,667         | 0,816                    |
| Identificación de temas de interés estratégico . . . . .                  | 3,333         | 1,239                    |
| Análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas. . . . .   | 2,208         | 1,285                    |

\* 5 = Muy bien cubierto, 4 = Bien cubierto, 3 = Medianamente cubierto, 2 = Algo cubierto, 1 = Nada cubierto.

con la intención de identificar oportunidades y amenazas (2,2). A continuación procederemos a presentar un análisis más detallado de los distintos elementos que integran la planificación estratégica, siguiendo una secuencia lógica en la elaboración de un plan estratégico.

*Declaración de la misión.* En cuanto a la declaración de la misión, 16 de las 20 cadenas hoteleras encuestadas con un plan estratégico indicaron que su misión ha recibido un trato bueno o muy bueno, mientras que 3 de ellas señalaron, de manera sorprendente, que dicho elemento no forma parte de su plan estratégico. La restante cadena hotelera cubre medianamente la fase de declaración de la misión en su plan estratégico.

*Establecimiento de objetivos.* La formulación de objetivos, sin embargo, está bien o muy bien cubierta en 18 de las cadenas hoteleras encuestadas, siendo tan sólo 1 ca-

dena la que parece no haber incluido en su planificación estratégica una sección dedicada al establecimiento de objetivos específicos. Con relación al grado de importancia que la dirección de la empresa concede a los distintos objetivos, los resultados de nuestro estudio indican que los objetivos más importantes para las cadenas hoteleras españolas son, según una escala de cinco puntos que variaba entre “importancia muy alta” (5) e “importancia muy baja” (1), los siguientes (véase Gráfico 3): el crecimiento de la ocupación (4,6), la mejora de la reputación entre los clientes (4,6), el crecimiento de las ventas (4,5), el crecimiento de los beneficios (4,5) y el crecimiento de los márgenes de beneficios (4,3). El crecimiento de la cuota de mercado (4), el desarrollo de nuevos productos/servicios (3,9), una alta rentabilidad del capital invertido (3,8) y la estabilidad de los beneficios (3,6), son, en orden decreciente, los objetivos a los que se conceden menos importancia.

**Gráfico 3.**  
**Nivel de importancia de los distintos objetivos**

| <i>Objetivo</i>                                     | <i>Media*</i> | <i>Desviación Típica</i> |
|---|---------------|--------------------------|
| Crecimiento de la ocupación . . . . .               | 4,652         | 0,714                    |
| Mejor reputación entre los clientes . . . . .       | 4,565         | 0,590                    |
| Crecimiento de las ventas . . . . .                 | 4,522         | 0,511                    |
| Crecimiento de los beneficios . . . . .             | 4,522         | 0,665                    |
| Crecimiento de los márgenes de beneficios . . . . . | 4,348         | 0,647                    |
| Crecimiento de la cuota de mercado . . . . .        | 3,957         | 1,022                    |
| Desarrollo de nuevos productos/servicios . . . . .  | 3,870         | 0,815                    |
| Alta rentabilidad del capital invertido . . . . .   | 3,826         | 0,984                    |
| Estabilidad en los beneficios . . . . .             | 3,609         | 1,158                    |

\* 5 = Importancia muy alta, 4 = Alta, 3 = Media, 2 = Baja, 1 = Importancia muy baja.

*Análisis interno.* Las 20 cadenas hoteleras incluyen una fase de análisis interno en su proceso de planificación, si bien 9 de ellas consideran que está medianamente cubierta. Las restantes 11 cadenas hoteleras indicaron que el análisis interno está bien (5) o muy bien cubierto (6) en su plan estratégico.

En el Gráfico 4 se muestra una lista de variables que podrían ser utilizadas en el análisis interno de una cadena hotelera, así como el nivel de tratamiento que dichas variables reciben por parte de las cadenas hoteleras españolas.

Las variables más importantes son las finanzas, y ventas y marketing. Entre las áreas de operaciones hoteleras (recepción y conserjería, alimentos y bebidas, pisos y habitaciones, y animación, ocio y recreación), las actividades de recepción y conserjería reciben un mejor tratamiento, representando el quinto elemento mejor cubierto en el análisis interno que realizan las cadenas incluidas en este estudio. El sexto elemento mejor cubierto hace referencia al análisis del estado y calidad de las habitaciones, instalaciones y equipos. Finalmente, destacar el escaso análisis que se realiza de las actividades fiscales y jurídicas, del impacto

En datos históricos que sirven de base para el control de los resultados de las actividades funcionales; para ello se realizan previsiones de ingresos y gastos, y se comparan con los datos reales. Este proceso de planificación, d) fase de ejecución y control, es el proceso integral de toma de decisiones.

**Gráfico 4.**  
**Nivel de cobertura de los elementos clave del análisis interno**

| <i>Elemento del análisis interno</i>   | <i>Media*</i> | <i>Desviación Típica</i> |
|--|---------------|--------------------------|
| Análisis de la calidad de los servicios y productos . . . . .                    | 4,083         | 1,100                    |
| Análisis de la calidad en la gestión/dirección . . . . .                         | 4,042         | 0,690                    |
| Análisis de las actividades de administración y finanzas . . . . .               | 4,042         | 0,999                    |
| Análisis de las actividades de ventas y marketing . . . . .                      | 4,042         | 0,908                    |
| Análisis de las actividades de recepción y conserjería . . . . .                 | 3,917         | 0,881                    |
| Análisis del estado y calidad de las habitaciones, instalaciones y equipos . .   | 3,875         | 0,947                    |
| Análisis de las actividades de recursos humanos . . . . .                        | 3,792         | 1,103                    |
| Análisis de las actividades de alimentos y bebidas . . . . .                     | 3,750         | 0,989                    |
| Análisis de las actividades de compras y economato . . . . .                     | 3,750         | 0,944                    |
| Análisis de las actividades de mantenimiento . . . . .                           | 3,708         | 0,955                    |
| Análisis de la preparación y actuación del personal . . . . .                    | 3,667         | 1,090                    |
| Análisis de las actividades de pisos y habitaciones . . . . .                    | 3,625         | 0,875                    |
| Análisis de las instalaciones y actividades de animación, ocio y recreación . .  | 3,542         | 1,141                    |
| Análisis de la comunicación y coordinación . . . . .                             | 3,500         | 0,885                    |
| Análisis de las actividades fiscales y jurídicas . . . . .                       | 3,458         | 1,141                    |
| Análisis del impacto medioambiental y social de las actividades de la cadena . . | 2,708         | 1,122                    |
| Análisis de las actividades de investigación y desarrollo . . . . .              | 2,500         | 1,285                    |

\* 5 = Muy bien cubierto, 4 = Bien cubierto, 3 = Medianamente cubierto, 2 = Algo cubierto, 1 = Nada cubierto.

ticiparon en este estudio. Además, 4 de las 9 cadenas que realizan un análisis del entorno con la intención de identificar oportunidades y amenazas indicaron que el nivel de análisis es medio, frente a las 5 que señalaron realizar un buen análisis del entorno.

Un lista de elementos que podrían ser incluidos en el análisis del entorno de las cadenas hoteleras viene recogida en el Gráfico 5, en el que también se evalúa el grado de tratamiento que las cadenas hoteleras encuestadas realizan sobre dichos

elementos. En primer lugar, señalar que los tres elementos más analizados son los canales de distribución, los avances tecnológicos y de los sistemas de información, y las necesidades y preferencias de los consumidores/viajeros. A continuación se sitúa el análisis de las condiciones económicas y empresariales generales, el análisis de los proveedores, el análisis de los principales competidores, el análisis de los aspectos legislativos y políticos, y el análisis de las tendencias internacionales en la competencia entre hoteles. Finalmente, indicar que los elementos menos analizados

**Gráfico 5.**  
**Nivel de cobertura de los elementos clave del análisis del entorno**

| <i>Elemento del análisis del entorno</i>   | <i>Media*</i> | <i>Desviación Típica</i> |
|--|---------------|--------------------------|
| Análisis de los canales de distribución (agencias de viajes, <i>tour</i> operadores) | 4,250         | 0,737                    |
| Análisis de los avances tecnológicos y de los sistemas de información . . . .        | 3,917         | 0,654                    |
| Análisis de las necesidades y preferencias de los consumidores/viajeros . . .        | 3,917         | 1,060                    |
| Análisis de las condiciones económicas y empresariales generales . . . . .           | 3,875         | 1,035                    |
| Análisis de los proveedores . . . . .  | 3,708         | 0,806                    |
| Análisis de los principales competidores . . . . .                                   | 3,542         | 0,721                    |
| Análisis de los aspectos legislativos y políticos . . . . .                          | 3,292         | 1,083                    |
| Análisis de las tendencias internacionales en la competencia entre hoteles .         | 3,042         | 1,083                    |
| Análisis de los aspectos socioculturales. . . . .                                    | 2,917         | 0,974                    |
| Análisis de los aspectos medioambientales de los destinos turísticos . . . . .       | 2,792         | 1,318                    |

\* 5 = Muy bien cubierto, 4 = Bien cubierto, 3 = Medianamente cubierto, 2 = Algo cubierto, 1 = Nada cubierto.

son los aspectos socioculturales y los aspectos medioambientales de los destinos turísticos en los que la cadena hotelera opera o pretende operar. Con relación a este último elemento, los resultados del presente estudio sugieren que las cadenas hoteleras españolas no están incorporando los aspectos medioambientales en los análisis que realizan, por cuanto que escasamente evalúan el impacto medioambiental de las actividades de la cadena hotelera y la situación medioambiental de los destinos turísticos.

*Identificación de temas de interés estratégico.* Únicamente 3 de las 20 cadenas hoteleras que cuentan con un plan estratégico no incluyen una sección de temas de interés estratégico. Por el contrario, 10 de ellas consideran que es una fase que está bien o muy bien cubierta en su planificación estratégica, frente a las 7 restantes que señalaron un nivel medio de tratamiento.

*Formulación de acciones estratégicas.* Todas las cadenas hoteleras encuestadas (20) incluyen una fase de formulación de estrategias, si bien 1 de ellas únicamente formula acciones estratégicas específicas, frente al resto que diferencian entre acciones estratégicas generales y acciones estratégicas específicas. Además, parece que las acciones estratégicas específicas reciben un mejor tratamiento en comparación con las generales. En tal sentido, las acciones estratégicas generales reciben un nivel medio de tratamiento en 4 de las cadenas hoteleras, mientras que las acciones estratégicas específicas son cubiertas medianamente en 3 cadenas.

Así mismo, todas las cadenas hoteleras con un sistema de planificación que fueron encuestadas contaban con una programación temporal de las acciones y asignaban responsabilidades en relación a dichas acciones. El nivel de tratamiento recibido por

este elemento de la planificación es alto o muy alto en 11 y 3 cadenas respectivamente, mientras que en 6 cadenas el tratamiento recibido es medio.

*Establecimiento de un sistema de control.* Todas las cadenas hoteleras encuestadas que tenían un plan estratégico (20) incluyen en el mismo un sistema de control para medir el grado de ejecución de las acciones programadas y la consecución de los objetivos. Sin embargo, 2 de ellas indicaron que el nivel de tratamiento que se le da a la elaboración del sistema de control es escaso y 6 de ellas señalaron que es medio.

#### **V.6. Orientación estratégica de las cadenas hoteleras españolas**

A nivel corporativo, las 24 cadenas hoteleras españolas finalmente incluidas en este estudio parecen estar adoptando, en términos generales, una estrategia de concentración en los negocios hoteleros y mercados turísticos actuales. En tal sentido, en una escala de 1 (muy baja importancia) a 5 (muy alta importancia), las cadenas hoteleras es-

pañolas conceden una importancia baja o media a la ampliación de la gama de negocios hoteleros en los que operan (2,6), al incremento de los mercados turísticos con los que trabajan (2,5), a la inversión en otros negocios turísticos distintos al hotelero (2,2) y a la inversión en otros negocios no directamente relacionados con la actividad turística (1,8). En concreto, estas cuatro acciones estratégicas son las que recibieron una menor puntuación en cuanto a la importancia que las cadenas hoteleras conceden a una lista amplia de acciones estratégicas (véase Gráfico 6).

En línea con lo anterior, el crecimiento en el número de establecimientos vinculados a la cadena se presenta como la acción estratégica de crecimiento más importante para las cadenas hoteleras españolas, si bien la importancia concedida al crecimiento puede considerarse como media (3,0) —véase Gráfico 6—. Específicamente, las cadenas hoteleras españolas parecen optar por un crecimiento en el número de establecimientos que son propiedad total de la cadena (3,6). Otras acciones estratégicas incluyen la propiedad parcial de los establecimientos (2,0), los contratos de administración (1,8),

**Gráfico 6.**  
**Nivel de importancia de las distintas acciones estratégicas**

| <i>Acción estratégica</i>                                       | <i>Media*</i> | <i>Desviación Típica</i> |
|---|---------------|--------------------------|
| Mejora y potenciación de la imagen de marca . . . . .           | 4,708         | 0,550                    |
| Consideración de las quejas y sugerencias de clientes . . . . . | 4,542         | 0,884                    |
| Mejora de la calidad en los servicios y productos . . . . .     | 4,458         | 0,884                    |
| Mejora de la relación con los clientes potenciales . . . . .    | 4,458         | 0,721                    |
| Búsqueda de consistencia en los servicios . . . . .             | 4,333         | 0,917                    |

**Gráfico 6. (Continuación)**  
**Nivel de importancia de las distintas acciones estratégicas**

| <i>Acción estratégica</i>   | <i>Media*</i> | <i>Desviación Típica</i> |
|---|---------------|--------------------------|
| Mejora de la relación con los canales de distribución . . . . .   | 4,333         | 1,007                    |
| Reducción de los costes de las operaciones . . . . .  | 4,292         | 0,908                    |
| Potenciación de las actividades de venta y promoción . . . . .  | 4,208         | 0,658                    |
| Utilización de la tecnología y sistemas de información más avanzados . . . . .                            | 4,167         | 1,007                    |
| Incremento y mejora de los servicios complementarios . . . . .  | 4,083         | 1,060                    |
| Mejora de la relación con los proveedores . . . . .   | 4,083         | 0,776                    |
| Mejora de la relación con los organismos públicos . . . . .   | 4,042         | 0,806                    |
| Diseño diferenciado y único de los establecimientos . . . . .   | 3,875         | 0,900                    |
| Inversión en publicidad . . . . .   | 3,833         | 0,702                    |
| Utilización de múltiples y diversos canales de comercialización . . . . .                                 | 3,833         | 0,760                    |
| Coordinación de las actividades de los distintos negocios, establecimientos y áreas funcionales . . . . . | 3,667         | 1,204                    |
| Innovación en los procesos y productos/servicios . . . . .  | 3,583         | 1,248                    |
| Adquisición e integración eficiente de los conocimientos y habilidades de los miembros . . . . .          | 3,583         | 1,139                    |
| Diseño de campañas de marketing únicas e innovadoras . . . . .  | 3,500         | 0,780                    |
| Incremento del gasto de investigación y desarrollo respecto a las ventas . . . . .                        | 3,208         | 1,021                    |
| Mejora de la relación con otras cadenas hoteleras . . . . .   | 3,208         | 0,588                    |
| Crecimiento en el número de establecimientos . . . . .  | 3,000         | 0,588                    |
| – Crecimiento vía propiedad total . . . . .   | 3,625         | 1,469                    |
| – Crecimiento vía propiedad parcial . . . . .   | 2,000         | 1,216                    |
| – Crecimiento vía contratos de administración . . . . .   | 1,833         | 1,239                    |
| – Crecimiento vía contratos de franquicia . . . . .   | 1,542         | 0,947                    |
| – Otras alternativas de crecimiento (consorcios y alquiler) . . . . .                                     | 1,583         | 1,283                    |
| Actuación respetuosa y en armonía con el medio ambiente . . . . .   | 2,917         | 1,176                    |
| Actuación solidaria con las necesidades sociales de los destinos turísticos . . . . .                     | 2,625         | 1,439                    |
| Actuación en muchos negocios hoteleros . . . . .  | 2,625         | 1,469                    |
| Actuación en muchos mercados turísticos . . . . .   | 2,542         | 1,503                    |
| Inversión en negocios turísticos distintos al hotelero . . . . .  | 2,208         | 1,215                    |
| Inversión en otros negocios no directamente relacionados con la actividad turística . . . . .             | 1,792         | 1,215                    |

\* 5 = Importancia muy alta, 4 = Alta, 3 = Media, 2 = Baja, 1 = Importancia muy baja.



los contratos de asociación y de alquiler (1,6) y los contratos de franquicia (1,5). No obstante, el nivel de importancia concedida a estas últimas acciones puede ser calificado de bajo (véase Gráfico 6).

La actuación respetuosa y en armonía con el medio ambiente y la actuación solidaria con las necesidades sociales de los destinos turísticos en los que operan las cadenas hoteleras españolas tampoco constituyen, en términos generales, acciones estratégicas importantes para las mismas. Como puede observarse en el Gráfico 6, estas dos acciones recibieron una calificación de 2,9 y 2,6 respectivamente, por lo que la importancia concedida puede calificarse de media-baja. Ello se corresponde con el escaso nivel con el que las cadenas hoteleras españolas analizan el impacto medioambiental y social de las actividades de la cadena y la situación medioambiental de los destinos turísticos en los que operan o pretenden operar.

La mejora y potenciación de la imagen de marca se presenta, sin embargo, como el elemento crucial en la estrategia de las cadenas hoteleras españolas, al ser evaluada como la acción estratégica más importante (4,7) —véase Gráfico 6—. Otras acciones estratégicas que son evaluadas como importantes son las siguientes (véase Gráfico 6):

- a) la consideración de las quejas y sugerencias de los clientes (4,5).
- b) la mejora de la calidad en los servicios y productos (4,5).

- c) la mejora de la relación con los clientes potenciales (4,5).
- d) la búsqueda de consistencia en los servicios (4,3).
- e) la mejora de la relación con los canales de distribución (4,3).
- f) la reducción de los costes de las operaciones (4,3).
- g) la potenciación de las actividades de venta y promoción (4,2).
- h) la utilización de la tecnología y sistemas de información más avanzados (4,2).
- i) el incremento y la mejora de los servicios complementarios (4,1).
- j) la mejora de la relación con los proveedores (4,1).
- k) la mejora de la relación con los organismos públicos (4,0).
- l) el diseño diferenciado y único de los establecimientos (3,9).
- ll) la inversión en publicidad (3,8).
- m) la utilización de múltiples y diversos canales de comercialización (3,8).
- n) la coordinación de las actividades de los distintos negocios, establecimientos y áreas funcionales (3,7).
- ñ) la innovación en los procesos y productos/servicios (3,6).
- o) la adquisición e integración eficiente de los conocimientos y habilidades de los miembros (3,6).

Finalmente, entre las acciones estratégicas con una importancia media se encuentra el diseño de campañas de marketing únicas

e innovadoras (3,5), el incremento del gasto en investigación y desarrollo (3,2) y la mejora de la relación con otras cadenas hoteleras (3,2).

## VI. CONCLUSIONES

El esfuerzo de planificación que las organizaciones realizan con el objeto de formular e implantar acciones estratégicas normalmente es denominado *planificación estratégica*, si bien ésta representa un estilo de dirección con unas características determinadas que la diferencia de otros estilos de dirección tales como la dirección estratégica. A su vez, la dirección estratégica no descarta la utilización de la planificación como herramienta para la formulación e implantación de estrategias deliberadas.

El presente estudio proporciona una imagen global del esfuerzo de planificación que las cadenas hoteleras con sede en España están realizando para formular e implantar estrategias deliberadas. En términos generales, la mayoría de las cadenas hoteleras cuentan con un plan estratégico y el grado de compromiso y apoyo de la alta dirección hacia la planificación es alto.

El horizonte temporal de la planificación es bastante variado, si bien destaca el reducido período respecto al cual planifican algunas cadenas hoteleras, ya que en 3 de ellas la planificación es anual. Así mismo, es bastante escasa la frecuencia con la que el plan estratégico es revisado en algunas cadenas hoteleras, en cuanto que 12 cadenas revisan su plan estratégico con una frecuencia superior al año, si bien la creciente

competencia en el sector turístico está obligando a reducir dicha frecuencia con el objeto de introducir los rápidos y complejos cambios del entorno en la formulación de estrategias.

El director general, el gerente o el presidente de la cadena suelen ser los máximos responsables de la formulación de estrategias deliberadas. La importancia que se concede a la planificación queda manifiesta si consideramos que en 6 de las cadenas existe un departamento de planificación y que en la mayoría de las cadenas la elaboración del plan estratégico es realizada internamente o se acude a una consultora únicamente para recibir un asesoramiento en el proceso interno de formulación de estrategias. Además de la alta dirección y de los miembros del consejo de administración, las áreas funcionales más involucradas en el proceso de formulación son las de finanzas/administración y ventas/marketing.

La mayoría de las cadenas hoteleras incluyen en su proceso de formulación todas los elementos clave, prestando especial atención a la formulación de acciones estratégicas específicas y al establecimiento de objetivos, incluso por encima del análisis interno, la declaración de la misión y la formulación de acciones estratégicas generales. El elemento de la planificación peor cubierto por las cadenas hoteleras es el análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas, a pesar de la importancia que parece tener dicho elemento en un sector bastante sensible a los rápidos y complejos cambios en el entorno de las empresas turísticas, por insignificantes que éstos puedan parecer.

De los resultados obtenidos sobre las variables analizadas por las cadenas hoteleras en sus análisis internos y externos podemos destacar el escaso control que realizan sobre el impacto medioambiental de sus actividades, así como la escasa atención prestada al estado medioambiental de los destinos turísticos en los que están operando o pretenden operar. Ello es particularmente extraño si consideramos que una de las tendencias observadas en los destinos turísticos es la creciente preocupación por un desarrollo turístico sostenible, en el que la conservación del medio ambiente es un elemento clave. A su vez, esto es consecuencia de las exigencias de unos viajeros cada vez más concienciados de la importancia de conservar adecuadamente el medio ambiente.

En línea con lo anterior, las cadenas hoteleras españolas parecen estar concediendo una escasa importancia en su formulación de estrategias a la actuación respetuosa y en armonía con el medio ambiente y a la actuación solidaria con las necesidades sociales de los destinos turísticos en los que operan. Sin embargo, la acción estratégica más importante para las cadenas hoteleras parece ser la mejora y potenciación de la imagen de marca. Señalar, por último, que la estrategia a nivel corporativo que parece ser la más importante para las cadenas españolas es la concentración en los negocios hoteleros y mercados turísticos en los que actualmente operan. Para ello, la estrategia de crecimiento que recibe una mayor puntuación de importancia es la de incorporar nuevos establecimientos que sean propiedad de la cadena, frente a alternativas de crecimiento más rápido tales como los contratos de administración y los contratos de franquicia.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ÁLAMO VERA, F.R. (1995). *La planificación estratégica de las universidades: Propuesta metodológica y evidencia empírica*. Tesis doctoral de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. No publicada.
- ANGELO, R.M. Y VLADIMIR, A.N. (1994): *Hospitality today: An introduction*. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. Estados Unidos.
- ANSOFF, H.I. (1984): *Implanting strategic management*. Prentice-Hall, Inc.
- ASOCIACIÓN DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS (1998): *Las cadenas hoteleras en España, 1997*.
- ATHIYAMAN, A. Y ROBERTSON, R.W. (1995): "Strategic planning in large tourism firms: An empirical analysis". *Tourism Management*. Vol. 16(3): 199-205.
- BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa*. Ediciones Pirámides, S.A.
- FOMBRUN, CH. Y ASTLEY, W.G. (1983): "Strategies of collective action: The case of the financial services industry". *Advances in Strategic Management*. Vol. 2: 125-139.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. (1995): *Dirección estratégica: Fundamentos*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cívitas.
- HOPKINS, W.E. Y HOPKINS, S.A. (1997): "Strategic planning-financial performance relationships in banks: A causal examination". *Strategic Management Journal*. Vol. 18(8): 635-652.
- LOMBARDI, D.J. (1994): "Chain-restaurant strategic planning". *The Cornell H.R.A. Quarterly*. June: 38-40.

- MILLER, C.C. Y CARDINAL, L.B. (1994): "Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research". *Academy of Management Journal*. Vol. 37: 1649-1665.
- MINTZBERG, H. (1985): "Of strategies: Deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*. Vol. 6: 257-272.
- MINTZBERG, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- MURTHY, B. (1994): *Measurement of the strategy construct in the lodging industry, and the strategy-performance relationship*. Tesis doctoral de la Virginia Polytechnic Institute and State University. UMI Dissertation Services.
- OLSEN, M.D.; TSE, E.C. Y WEST, J.J. (1992): *Strategic management in the hospitality industry*. Van Nostrand Reinhold. Estados Unidos.
- PEARCE, J.A. Y ROBINSON, R.B. (1994): *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Irwin. Estados Unidos.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy*. The Free Press. Estados Unidos.
- SCHWENK, C.R. Y SHRADER, C.B. (1993): "Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring: 53-64.
- SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1996): *Tabla intersectorial de la economía turística, TIOT 92*.
- THOMPSON, A.A. Y STRICKLAND, A.J. (1994): *Dirección y administración estratégicas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- TSE, E.C. (1988): "Defining corporate strengths and weaknesses: Is it essential for strategy implementation?" *Hospitality Education and Research Journal*, 12, 2:127-136.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL (1996): *Progress and priorities, 1996*.