

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PUBLICADA POR LAS GRANDES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS¹

Clara Isabel Muñoz Colomina*, M.ª Jesús Bonilla Priego**,
Catalina Vacas Guerrero*** y Carmen Avilés Palacios****

Resumen. El sector hotelero español posee un prestigio reconocido internacionalmente. La manera en que se gestionan los hoteles españoles sirve como modelo a otras compañías del sector de diferentes países, lo que puede considerarse como un indicador de su posición de liderazgo. Las empresas que intentan adoptar este modelo de negocio, normalmente tienen diferentes propósitos. Así pueden estar interesadas, bien en la aplicación en su propia empresa, bien como medio de penetración en el mercado español.

Por otra parte, la industria hotelera está sufriendo un declive considerado como el más significativo de los últimos 50 años. Por ello, en este mercado altamente competitivo, las empresas necesitan definir, desarrollar y gestionar sus estrategias. El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias que se definen en el sector hotelero español y que son publicadas en sus informes anuales. Una vez que éstas han sido analizadas, hemos enriquecido nuestro trabajo estableciendo comparaciones interempresariales para, con ello, descubrir los puntos comunes y divergentes que presentan las cadenas hoteleras estudiadas.

Este trabajo constituye el primer paso para el diseño de un prototipo de Cuadro de Mando Integral de aplicación en la industria hotelera española.

Palabras clave: Análisis estratégico, cuadro de mando integral, sector hotelero.

Abstract. Spanish hospitality industry possesses internationally acknowledge prestige. The way Spanish hotels are managed serves as a model to hospitality companies from different countries, and this may well be an indication of that leading position. Companies which try to adopt that business model usually have different purposes. They are interested either in applying it at home or in getting into the Spanish market.

Furthermore, hospitality industry is under the most significant decline in over 50 years. In that competitive market firms need to define, develop and manage their strategies. The aim of this paper is to analyse which strategies are being developed in the Spanish hospitality industry. Once strategies have been analysed, we have enriched our analysis by comparing the results to draw common points.

This paper is drawn from work carried out as part of a research project which aim is to design a Balance Scorecard prototype for Spanish hospitality industry.

Key words: Strategic analysis, balance scorecard, hospitality industry.

I. INTRODUCCIÓN

En el momento actual en que el mercado demanda de forma creciente información

fluida sobre las expectativas empresariales de futuro, se oyen frecuentes críticas respecto a la ausencia de este tipo de información en los informes anuales. La relevancia

¹ El presente artículo es el resultado de la investigación desarrollada en el marco del Proyecto «Identificación, diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para el Sector Hotelero y Turístico» financiado por la Universidad Rey Juan Carlos.

* Universidad Complutense. Facultad Ciencias Económicas. *cimunnoz@ucm.es*.

** Universidad Rey Juan Carlos. Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales. *bonilla@urjc.es*.

*** Universidad Rey Juan Carlos. Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales. *catalina.vacas@urjc.es*.

**** Universidad Rey Juan Carlos. Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales. *aviles@urjc.es*.

de esta laguna informativa se fundamenta, entre otras razones, en que se trata de la única información pública que ofrecen las empresas. Ante esta hipótesis de partida nos hemos preguntado si esta situación se hace extensible al sector hotelero español. Nuestro interés en estas empresas se debe a la importancia que el sector turístico tiene en la economía española. Para contrastar esta hipótesis hemos realizado un trabajo de campo consistente en la revisión de los informes anuales referidos a los ejercicios 2000, 2001 y 2002 publicados por cadenas hoteleras representativas del sector y en el análisis de la información relativa a las estrategias publicadas en los mismos.

Este trabajo forma parte de una línea de investigación que permanece abierta y cuyo objetivo es elaborar un prototipo de Cuadro de Mando Integral aplicable en el Sector Hotelero español.

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Tradicionalmente las empresas españolas son reticentes a publicar información estratégica. Con esta actitud limitan gravemente la función de utilidad que desde su origen tienen asignada los estados financieros y, aunque no es la única limitación que se les ha detectado [AICPA (1994), Cañibano (1999), Lopez Combarros (1998), ICAC (2002)], cada vez hay más opiniones favorables a que se elimine [Calzada (2002), Mallo (1999), Marqués (1999), Millán y Muñoz (2003)].

Si la finalidad principal de la Contabilidad es satisfacer las necesidades de

información relevante que tienen sus destinatarios, no sólo hay que ampliar el contenido de los datos referidos al pasado y el presente; también deben disponer de datos que les permita realizar estimaciones y previsiones. Aunque se reconoce la capacidad de la información histórica para servir de base a las predicciones, todavía se pueden apreciar ciertas carencias en la información suministrada a cerca de las perspectivas futuras. A modo de ejemplo, el Informe Jenkins recomienda que los informes de las empresas deben proporcionar más datos sobre proyectos, oportunidades, riesgos e incertidumbres; comenta la importancia de focalizar aquellos factores que crean valor a largo plazo y de incluir medidas no financieras de resultados y logros alcanzados. En definitiva, mejorar la información externa publicando documentación que hasta el momento se tiene catalogada como disponible únicamente para la dirección empresarial.

Aspectos como el presupuesto anual, programas de actuación con un horizonte de medio plazo o proyectos de inversiones a largo plazo están insertados en planes estratégicos elaborados sobre entornos complejos y competitivos. En este contexto, y aunque existen diversos enfoques del concepto de estrategias, [Ansoff (1965); Porter (1980); Peters y Waterman (1984); Martínez (1994); Mintzberg (1987); AECA (1999)] nos estamos refiriendo a la combinación de oportunidades y riesgos del entorno con la capacidades de la empresa para explotarlas (Porter, 1980).

En el caso concreto de España y en la actualidad, la gran mayoría de empresas de

pequeño y mediano tamaño, e incluso de gran tamaño que no cotizan en Bolsa sólo publican la información mínima que marca la legislación, lo que significa que no transmiten datos sobre sus proyectos y planes de actuación futuros, que es lo que el inversor desea conocer para tomar decisiones. Por eso, cada vez con más frecuencia, los usuarios de la información contable demandan información sobre los planes estratégicos y esperan que las expectativas generadas sobre su viabilidad sean avaladas por los auditores.

Nuestra opinión concuerda con Muñoz y Millán (2003) respecto a que la información sobre las estrategias se debe divulgar en el marco de la información financiera si bien deben ser resueltos tres aspectos: el grado de difusión, el método más adecuado y el contenido.

En cuanto al grado de difusión, en el trabajo realizado por estos profesores se pone de manifiesto que en las empresas españolas se dan dos posturas contrapuestas. La postura abierta sustentada sobre la filosofía de que la difusión de las líneas estratégicas es un factor que permite a los agentes económicos valorar adecuadamente a la empresa y eso redundará en mejorar su imagen. La postura cerrada, basada en la filosofía de que las líneas y objetivos estratégicos es una información interna y de uso limitado que no debe llegar a la competencia. Esta postura olvida que en el contexto actual con las posibilidades de difusión de información y las necesidades de operar en el mercado resulta cada vez más complejo guardar las estrategias.

En cuanto al método a seguir para su difusión, un análisis del estado de la cuestión revela que, en la práctica y con independencia del motivo que lo origine, las empresas difunden mensajes con menor o mayor precisión sobre sus líneas estratégicas básicas a través del informe anual. Este documento, que no es obligatorio legalmente, se ha convertido en un instrumento para comunicar aspectos de gestión empresarial y, en este sentido, creemos que puede seguir siendo útil.

Respecto al contenido, en la actualidad las empresas incluyen información cada vez más extensa sobre sus actividades y son sensibles a ampliarla en cuantía de información y en temas a tratar.

El trabajo aquí presentado ha consistido en comprobar cómo se comporta un conjunto de empresas representativas del sector hotelero español. Como queda de manifiesto en los resultados del trabajo realizado se puede afirmar que en la actualidad no está implantada la cultura de difusión de estrategias. Si bien esta conclusión se contrastará en una fase posterior mediante entrevistas con los responsables de las empresas analizadas.

III. LAS CADENAS HOTELERAS EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

III.1. Rasgos más característicos del sector hotelero en España

El sector turístico se ha venido consolidando como una de las actividades estraté-

gicas de la economía española. No se puede comprender la reciente historia de España y explicar el grado de desarrollo económico alcanzado, sin hacer una referencia al turismo, que se ha convertido en el primer sector productivo de la economía española. Los ingresos por turismo durante el año 2003 se acercaron a los 37.000 millones de euros y la participación del sector en el PIB fue del 12%, dando empleo a un millón y medio de personas. Con estas cifras se mantienen los datos de los años anteriores, pese a las repercusiones negativas de los hechos ocurridos en los últimos años (11 de septiembre de 2001 en Nueva York, gripe asiática o más recientemente el denominado virus aviar).

Actualmente España está consolidada como destino turístico preferente, especialmente para el turismo europeo, debido a la calidad y modernidad de sus instalaciones y a la relación calidad-precio de los servicios turísticos, muy superior a la de nuestros competidores. Es el líder absoluto en el segmento de vacaciones de sol y playa, tiene una posición muy destacable en actividades congresuales y es una potencia emergente en lo que podíamos denominar turismo alternativo (turismo rural, deportivo y de aventura, de salud, gastronómico, etc.).

La oferta de alojamientos constituye el sector más representativo de la oferta turística y el eje de referencia de las empresas de alojamiento son los hoteles, por ser los establecimientos que ofrecen un mayor número de servicios, los más utilizados por los turistas, a la vez que los más regulados.

Entre las características diferenciadoras de las empresas hoteleras, destacamos las siguientes, si bien hay que hacer notar, que algunas de estas características se producen de forma más exagerada en los hoteles vacacionales, estando mitigadas en los urbanos:

- Dificil definición del producto que se ofrece.
- Complejidad de los servicios ofrecidos.
- Estacionalidad por la distribución temporal de la demanda.
- Rigidez de la oferta, junto a una gran elasticidad en el comportamiento de los consumidores.
- Corta vida del producto-servicio ofrecido.
- Elevadas inmovilizaciones.
- Fuerte condicionamiento del entorno.

En los últimos años se produce una progresiva desestacionalización, quizá ayudada por la especialización con la que adquieren importancia algunos segmentos, como es el caso de la tercera edad, el turismo cultural, y en los hoteles de ciudad los viajes de negocios, ferias, congresos, etc. Junto a éstas, la nueva preocupación por el medioambiente y el turismo sostenible abre un nuevo segmento, en torno al turismo rural, por el que las Comunidades Autónomas, sobre todo las del interior, muestran una especial predilección conce-

diendo todo tipo de ayudas y subvenciones para mejorar la calidad de los alojamientos rurales.

Continúa el crecimiento de la concentración hotelera y las alianzas en el sector, aumentando no sólo el número de cadenas, sino también el número de hoteles adheridos a cada una de ellas, al mismo tiempo que se generalizan los contratos de gestión, de arrendamiento y, en menor medida, las franquicias hoteleras. Se crean marcas dentro de una misma cadena, con distintos estándares de servicios, con el fin de competir en distintos segmentos del mercado. En noviembre de 1997 tiene lugar la primera salida a Bolsa de un grupo hotelero (1). Y a partir del año

2000 no han dejado de producirse «movimientos» en los tres principales grupos hoteleros españoles.

Si analizamos la información estadística disponible sobre los establecimientos hoteleros españoles podemos concluir que la mayor parte de los que tienen menor categoría son de tipo familiar, de pequeña y mediana dimensión, con una elevada distribución en todo el territorio nacional. Los hostales y pensiones representan más de la mitad del número de empresas, si bien, la tendencia en los últimos años es a disminuir el número de este tipo de instalaciones, a la vez que aumenta el número de hoteles de categoría superior.

Cuadro 1
Estadísticas sobre los establecimientos hoteleros españoles, 2003

Categoría	Número de hoteles	Número plazas	Grado de ocupación %	N.º de viajeros alojados (3)	Número de pernoctaciones	N.º de empleados
HOTELES						
Cinco *	115	40.575	36,77	183.347	464.480	12.706
Cuatro *	954	289.155	45,04	1.340.810	4.065.900	51.612
Tres *	1.478	241.552	44,85	1.010.989	3.377.119	33.324
Dos *	1.340	79.283	33,78	357.346	839.859	9.427
Una *	883	38.643	28,61	157.188	343.682	3.940
HOSTALES						
Tres y Dos *	2.301	71.132	27,08	282.121	598.900	6.327
Una *	4.885	90.495	25,72	257.324	722.355	7.194
TOTAL	11.956	850.836	39,24	3.589.124	10.412.293	124.530

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

También podemos observar que la distribución de la capacidad hotelera por habitaciones es muy distinta a la distribución por establecimientos, concentrándose la mayoría de la capacidad en los hoteles y quedando menos del 20% en los poco más de siete mil hostales y pensiones.

El hotel de tres estrellas es el segmento más representativo de la hotelería española, con más del 30% del número de establecimientos del sector, seguido muy de cerca por los de cuatro, que le superan en cuanto a oferta de plazas. El segmento de cinco estrellas viene a representar el 2,5% de la capacidad de acogida de la hotelería española (2).

III.2. Concentración y asociacionismo hotelero: las cadenas hoteleras

Las formas de integración existentes en la industria hotelera son de lo más variadas, desde el simple asociacionismo empresarial, hasta las cadenas hoteleras, existiendo en estas últimas, a su vez distintos grados de vinculación.

Este fenómeno de la unión e integración hotelera es relativamente reciente, nacido en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. En el sector hotelero español, formado tradicionalmente por pequeñas y medianas empresas, la concentración empresarial ha sido un fenómeno tardío iniciado por cadenas hoteleras extranjeras a finales de los años cincuenta. Pero el desarrollo de nuevos destinos turísticos, la introducción de nuevas tecnologías y los costes que conllevan, obligó a los hoteles españoles a replantearse esta situa-

ción, y ya a finales de setenta y primeros ochenta, empiezan a desarrollarse con fuerza las primeras cadenas españolas (*Husa, Sol Meliá, Paradores...*).

A partir de 1990 es cuando comienza a producirse en la hotelería española un cambio radical, y en pocos años ha habido un importante crecimiento tanto en el número de hoteles que se han unido, como en el volumen de actividad de los grupos hoteleros existentes, a lo que hay que añadir el salto internacional que han comenzado a dar los grandes grupos hoteleros españoles (4).

La importancia de las concentraciones hoteleras se fundamenta en las consecuencias que, con mayor o menor celeridad, se derivan de las mismas, a saber:

- Una mejora de la posición del grupo hotelero en la negociación con los grandes operadores turísticos que ejercen un auténtico oligopolio de demanda.
- La identificación con una imagen de solidez y una política estable de precios frente a las ofertas cambiantes de los hoteles individuales.
- Una política de comercialización fuerte por la unión de los recursos disponibles por cada hotel.
- La disponibilidad de mayores recursos técnicos e informáticos para agilizar los procesos productivos y de gestión.
- Una mayor facilidad para introducirse en los nuevos destinos turísticos.

Las cadenas son una forma concreta de concentración hotelera, que supone la gestión unificada de cierto número de establecimientos, según modelos muy variados, pero teniendo en común una dirección única, un mismo proceso productivo y unos objetivos idénticos. Este tipo de concentración se caracteriza porque:

Están formadas por un conjunto de establecimientos hoteleros, sin condicionantes en cuanto a su número, categoría, nacionalidad, ni motivación expresa.

Todos los hoteles de la cadena participan en un sólo proyecto de producción, aunque cada elemento de la cadena tenga características diferenciales.

La dirección será única y estará formada por un equipo especializado e informado, que dirige, coordina y controla todo el proceso productivo en su conjunto.

Los fines, que serán el logro de una mayor rentabilidad y estabilidad para la empresa, y una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional.

A las cadenas hoteleras se les acusa de cierta despersonalización y uniformidad en el servicio, de abuso de posición de dominio en el mercado frente a los pequeños y medianos hoteles independientes, etc. Pero sus múltiples ventajas paliar con creces este inconveniente. Entre las ventajas que obtienen estas agrupaciones empresariales distinguimos las siguientes:

- Suelen tener sus propias centrales de reservas o tienen fácil acceso a siste-

mas informáticos globales de venta de servicios turísticos.

- Poseen centrales de compra únicas, que les permiten obtener precios más competitivos y mayor seguridad y eficiencia en los aprovisionamientos.
- Tienen ventajas técnicas, consecuencia de los procesos de producción, comercialización y promoción conjuntos.
- La producción en escala les permite una reducción de costes de explotación.
- Su personal tiene mayor movilidad, lo que hace posible una mejora de la productividad y mitiga en parte la estacionalidad.
- Su mayor dimensión les permite la planificación a largo plazo, casi inviable en los hoteles individuales, por la incertidumbre con que operan.

Prueba de todas estas ventajas es que la facturación de las cadenas hoteleras representa casi la mitad del valor de la producción de los hoteles españoles de 1 a 5 estrellas, superando con creces la productividad media por habitación del sector. No sólo está demostrado que incrementan la facturación, sino que la reducción de costes de explotación también es evidente y, por otro lado, las características y dimensiones de los hoteles de cadenas hacen que la estacionalidad sea muy inferior a la del resto del sector. Sólo un número muy reducido de hoteles vacacionales cierra ocasionalmente en temporada baja.

La capacidad de acogida de las cadenas hoteleras españolas representa más de un tercio del total de la oferta existente, siendo los establecimientos de mayor categoría y dimensión, y en general, se trata de establecimientos modernos y situados en las principales zonas turísticas y en las grandes ciudades. En Baleares, Cataluña y Madrid, tienen su sede social más del 70% de las cadenas hoteleras que operan en España. Por el contrario, los hoteles pequeños y medianos continúan siendo empresas individuales y eminentemente familiares.

Un fenómeno característico de las cadenas hoteleras es la tendencia a la internacionalización de sus actividades. Este proceso se está produciendo en nuestro país en todas sus vertientes; ya sea vía entrada de capitales extranjeros en las cadenas nacionales, instalación en España de hoteles pertenecientes a cadenas internacionales, o la progresiva salida al exterior de las grandes cadenas nacionales.

Los grandes grupos hoteleros internacionales, como *ITT Sheraton, Hyatt, Forte, Accor, Ritz, Hilton, Meridien, Club Mediterranée*, etc., están representados en el sector hotelero español con hoteles generalmente de alta calidad, y situados en las principales ciudades españolas, pero llama la atención que su presencia sea muy escasa, sólo 37 establecimientos, si lo comparamos con su implantación en otros países de nuestro entorno. Los motivos hay que buscarlos, por un lado en la limitada capacidad de inversión de estos grupos, que no quieren hoteles en propiedad, ni siquiera en alquiler, sino que más bien buscan el régimen de franquicia o de gestión y por

otro en la propia peculiaridad del sector hotelero español, donde algunos aspectos financieros, laborales e incluso los sistemas de comercialización contrastan con los de otros países.

Por su parte, las grandes cadenas nacionales, paralelamente a su crecimiento en el interior del país, están consiguiendo una fuerte expansión exterior, sobre todo en el sector vacacional. Persiguen su implantación en América Latina donde están encontrando, en parte, la solución a uno de sus mayores problemas: la estacionalidad (5). Las formas de gestión y la estructura empresarial de las cadenas son muy variadas; unas cadenas son propietarias, o participan de forma importante en los hoteles de su grupo; y otras arriendan o firman contratos de gestión o franquicias con los establecimientos propiedad de otros; incluso una misma cadena puede simultanear diferentes modalidades, pero en todos los casos asumen riesgos, en mayor o menor medida y se responsabilizan del control de gestión.

IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA RECOGIDA EN LOS INFORMES ANUALES DEL SECTOR

IV.1. Selección de la muestra

Puesto que el objeto de este trabajo consiste en conocer las estrategias que vienen desarrollando las cadenas hoteleras debido a su importancia dentro del sector turístico y la información que proporcionan a los accionistas u otros agentes que pudieran estar interesados en la misma, la muestra

seleccionada para nuestro estudio está compuesta por algunas de las grandes cadenas hoteleras españolas.

Para cumplir los objetivos planteados, el presente estudio recoge datos tanto de fuentes primarias como secundarias. Uno de los problemas que nos hemos encontrado al analizar las fuentes de documentación es la inexistencia de datos actualizados acerca de las cadenas hoteleras españolas. Los últimos trabajos realizados al respecto datan de los años 1999 (6) y 2000 (7).

En principio, el universo de cadenas hoteleras españolas asciende a más de 100. La información objeto de estudio ha sido recogida de fuentes secundarias, tales como revistas y páginas Web especializadas en el sector. Sin embargo, un gran número de estas cadenas, son pequeñas, a las que pertenecen 2 ó 3 hoteles y operan en zonas muy concretas (en algunos casos en una provincia). Por ello, nos hemos centrado en las cadenas de mayor tamaño. Aún así, el «ranking» de cadenas hoteleras depende del criterio empleado para realizarlo: el número de hoteles pertenecientes a una cadena, el número de habitaciones, etc.

Hemos entrado en contacto con 13 de las mayores cadenas hoteleras y hemos conseguido los informes anuales de 4 de ellas (Sol Meliá, NH Hoteles, Paradores de España y Barceló Hoteles), dos de las cuales cotizan en bolsa (8).

Estos informes están referidos a los ejercicios 2000, 2001 y 2002. Con esto pretendemos realizar un seguimiento de las estrategias que sigue cada una de las cade-

nas hoteleras, para comprobar si se modifican mediante la definición o eliminación de las líneas estratégicas, o por el contrario, éstas son consistentes en el periodo analizado.

En el siguiente cuadro se recogen los datos relativos al número de hoteles y habitaciones que contienen las cadenas analizadas. En las dos primeras columnas se recoge el total de hoteles y habitaciones, y en las dos siguientes los datos relativos a los hoteles situados en territorio español (Cuadro 2).

En cuanto a la mayor o menor importancia relativa de las cuatro cadenas analizadas, téngase en consideración que la afiliación de hoteles de 2 y 1 estrellas a las cadenas hoteleras es muy escasa, siendo los segmentos mayoritarios en las cadenas los de 3, 4 y 5 estrellas. Es más, aproximadamente la mitad de los hoteles de 4 y 5 estrellas están afiliados a una cadena hotelera.

Por ello, si analizamos el volumen que representan los hoteles pertenecientes a las cadenas estudiadas sobre el total de establecimientos hoteleros españoles de tres, cuatro y cinco estrellas, obtendríamos las proporciones que se muestran en la siguiente tabla (cuadro 3).

IV.2. Recogida de la información

Una vez seleccionadas las mayores cadenas hoteleras, el proceso de recogida de información ha seguido dos vías para localizar los informes anuales: 1) a través

Cuadro 2
Número de hoteles y habitaciones de cadenas analizadas

	Totales		España	
	N.º Habitaciones	N.º Hoteles	N.º Habitaciones	N.º Hoteles
NH 2001	34.179	237	22.340	194
NH 2002	34.876	242	23.742	204
SOL MELIA 2000	81.942	335	36.054	203
SOL MELIA 2001	86.554	352	37.218	174
SOL MELIA 2002	87.717	350	37.718	177
PARADORES 2000	4.965	86	4.965	86
PARADORES 2001	4.669	86	4.669	86
PARADORES 2002	4.600	86	4.600	86
BARCELÓ 2000	20.822	86	7.723	27
BARCELÓ 2001	23.268	103	8.335	29
BARCELÓ 2002	31.481	141	8.379	34
Total muestra (2002)	158.674	819	74.439	501

Cuadro 3
Número de hoteles y habitaciones de cadenas analizadas

	N.º Habitaciones	N.º Hoteles
CINCO *	15.573	89
CUATRO *	151.387	907
TRES *	252.777	2.207
Total hoteles (2002)	419.737	3.203
Hoteles estudiados	74.439	501
% Sobre Total	17,73%	15,60%

de la página Web, y 2) contacto personal con la cadena.

IV.3. Tratamiento de la información

La lectura y análisis de los informes anuales nos ha permitido extraer las estrategias que estas compañías están desarrollando y/o pretenden desarrollar en el futuro. El planteamiento de origen pretendía agrupar las estrategias siguiendo el modelo clásico del cuadro de mando integral propuesto por Norton y Kaplan, puesto que se trata de un instrumento representativo y ampliamente empleado. Tras la observación de la información disponible se ha considerado necesario incluir una quinta perspectiva donde serán agrupadas las estrategias de carácter social y medioambiental (9). Por ello, las perspectivas que han servido para clasificar las estrategias han sido:

- Perspectiva financiero/accionista.
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de empleados.
- Perspectiva social y medioambiental.

En el momento actual se está procediendo a la contrastación de los resultados que se exponen en este trabajo. Para ello, se están utilizando dos vías. Por una parte, estamos realizando una serie de entrevistas a directivos de las cadenas hoteleras, así como a otros profesionales del sector.

Estos resultados no han sido incluidos puesto que el proceso no ha finalizado. En segundo lugar, las líneas de actuación que hemos deducido de los informes anuales de las cadenas hoteleras estudiadas están siendo también contrastadas con las tendencias que muestran los datos recogidos en publicaciones especializadas en el sector (10).

V. RESULTADOS

A continuación se expone la información relativa a las estrategias y líneas de actuación que hemos extraído del análisis y tratamiento de los datos, agrupadas según las perspectivas a las que acabamos de hacer referencia.

V.1. Perspectiva Financiero/Accionista.

Uno de los aspectos más destacados y comunes a todas las cadenas analizadas es el hecho de que en los informes anuales no se fijan de forma explícita objetivos de carácter económico-financiero claramente cuantificados, salvo en contadas y muy excepcionales ocasiones.

Las estrategias más comunes vinculadas a esta perspectiva son (Ver Cuadro 4):

- *Expansión*: Se trata de una estrategia que no sólo coincide entre las distintas cadenas, sino que además se suele mantener presente en los ejercicios económicos revisados. Así, las compañías se plantean objetivos en términos de liderazgo a nivel mundial (las que

tienen carácter internacional), local o en un segmento concreto (urbano, vacacional...).

La línea de actuación más característica vinculada a esta estrategia consiste en la apertura de nuevos hoteles en combinación con la compra de cadenas hoteleras más pequeñas para incorporarlas al grupo, ya sean españolas o extranjeras.

Con frecuencia esta expansión suele tener carácter selectivo y se desarrolla de forma conjunta con otras estrategias de carácter financiero y que figuran más abajo. Además, en algunos casos, la expansión se lleva a cabo de forma combinada con la desinversión en activos no estratégicos para después invertir donde la cadena no está todavía implantada o desea reforzar su presencia.

Cuadro 4
Evolución de estrategias. Perspectiva Financiero/Accionista

ESTRATEGIAS	Sol Meliá			NH		Paradores			Barceló		
	2000	2001	2002	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Ahorro de costes	X		X	X						X	
Diversificación geográfica	X	X								X	X
Expansión (selectiva)	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Diversificar fuentes de financiación	X	X									
Creación de valor para el accionista			X								
Búsqueda de rentabilidad			X						X	X	
Incremento de rotación de activos			X					X			
Incremento de recursos financieros propios				X	X						
Mantenimiento de nivel de ingresos								X			
Reinversión de beneficios									X		

- *Diversificación geográfica*: La expansión es una estrategia que se combina con la búsqueda de mercados que ofrezcan importantes posibilidades como Oriente, la región del MERCOSUR y Europa del Este. Pero, además, alguna de las cadenas hoteleras manifiesta la contribución que estos mercados realizan a la desestacionalización de los ingresos, refiriéndose principalmente a las inversiones en el Caribe.
- Otra estrategia perseguida es la *reducción de costes* que se pretende alcanzar, fundamentalmente, a través de la estandarización de los procesos y de la introducción de nuevas tecnologías. Junto a ésta, las empresas declaran su intención de perseguir objetivos como la creación de valor para el accionista, incremento de la rotación de activos u otros relacionados como la búsqueda de rentabilidad y el mantenimiento de un determinado nivel de ingresos.
- También se manifiesta en diversos casos la preocupación de las cadenas por mantener una *estructura financiera sólida* y para ello se marcan líneas de actuación en términos de diversificación de las fuentes de financiación, reinversión de beneficios e incremento de recursos financieros sólidos. Se deduce que las compañías se preocupan de hacer compatible la expansión con un adecuado equilibrio financiero. Muestra de ello es el hecho de que algunas compañías combinan su estrategia de expansión con la reorganización de su cartera de hoteles. Para ello, se realizan operaciones que

consisten en la venta de hoteles propiedad de la cadena para, posteriormente incorporarlos a la misma mediante contratos de gestión, arrendamiento...

V.2. Perspectiva de Clientes

Los objetivos perseguidos desde la perspectiva de los clientes son bastante comunes en las diferentes cadenas estudiadas. Su preocupación se centra principalmente en torno a los siguientes aspectos (Cuadro 5):

- *Fidelización de los clientes*: La utilización de programas que permiten a los clientes acumular puntos para posteriormente disponer de servicios gratuitos por parte de los hoteles es una práctica ampliamente extendida entre las cadenas. En algunos casos las compañías desarrollan sus propios programas de fidelización y en otros se adhieren a los programas de puntos de otras compañías como American Express, Iberia...
- La *calidad en los servicios y en las instalaciones* es el común denominador de los objetivos perseguidos por las cadenas. Las compañías se preocupan por estar al día, conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes. De hecho, una de las expresiones comúnmente empleada es la de que el cliente se sienta como en su propio hogar, en casa. La calidad en las instalaciones suele vincularse a la renovación de las mismas y la calidad en los servicios a la atención personalizada a

los clientes en cada una de las fases en que el huésped cierto o potencial entra en contacto con el hotel; es decir, facilitar información en tiempo real, agilizar sistemas de reservas, satisfacer las necesidades durante la estancia, etc.

- Otra importante preocupación de las cadenas consiste en ofrecer *servicios informáticos* que los clientes puedan demandar durante su estancia. Así, las cadenas en las que el segmento urbano

constituye uno de los más importantes, si no la base de su negocio, persiguen que tanto las salas de reuniones como las habitaciones dispongan de las más modernas conexiones informáticas, facilitando el acceso rápido a Internet.

- Búsqueda de una *imagen de modernidad y vanguardismo* asociada con aquellas cadenas que tienen a los hombres y mujeres de negocios como sus principales clientes.

Cuadro 5
Evolución de estrategias. Perspectiva Clientes

ESTRATEGIAS	Sol Meliá			NH		Paradores			Barceló		
	2000	2001	2002	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Fidelización de clientes	X	X	X	X	X	X	X	X			
Calidad	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Acceso a nuevas tecnologías		X		X							
Modernidad				X	X						

V.3. Perspectiva de Procesos Internos

Las líneas de actuación más comunes perseguidas en el ámbito de los procesos internos, son las que se comentan a continuación (Cuadro 6):

- *Reforzar la imagen de marca*: La mayoría de las cadenas realizan esfuerzos en este sentido realizando estudios de mercado que después conducen a medidas tales como campañas

publicitarias, renovación de la imagen gráfica, etc.

- Realizar una adecuada *segmentación de la oferta* es otro de los objetivos perseguidos en aquellas compañías que disponen o persiguen distintos sectores de actividad (urbano, vacacional) o distintos segmentos especializados como el turismo deportivo, ecológico, de salud y belleza... En algunos casos esta búsqueda de la segmentación de la

oferta se desarrolla de forma paralela a los esfuerzos para reforzar la imagen de marca, principalmente en aquellas grandes cadenas que disponen de una marca diferenciada para cada nicho de mercado.

- La *transformación tecnológica interna* es una línea común a todas las cadenas hoteleras estudiadas. Esta innovación tecnológica se concreta en diversas actuaciones más o menos ambiciosas dependiendo de la cadena, pero que se pueden agrupar en torno a tres áreas: captación de clientes, mejorar sistemas de información internos y mejorar o centralizar los procesos de compras. Más concretamente se persigue construir o modernizar la página Web de la empresa en caso de que no existiese; lanzamiento de portales que per-

miten reservas on line y conocer la ocupación hotelera en tiempo real; mejora de la Intranet, recogida de información sobre los clientes y sus preferencias; mejorar las relaciones con proveedores, etc.

- Emplear la *gastronomía de prestigio* como un elemento diferenciador del servicio prestado por la cadena.

V.4. Perspectiva de Empleados

En el ámbito de esta perspectiva destaca principalmente la escasa información (por no decir nula) que ofrecen algunas cadenas hoteleras sobre sus líneas de actuación. Algunas cadenas hoteleras se limitan a decir en sus informes que se persigue la motivación del personal sin más detalles, ni

Cuadro 6
Evolución de estrategias. Perspectiva Procesos Internos

ESTRATEGIAS	Sol Meliá			NH		Paradores			Barceló		
	2000	2001	2002	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Reforzar imagen de marca	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Segmentar la oferta	X	X				X	X	X	X		X
E-transformación	X	X		X	X	X	X	X			X
Estandarización de procesos			X								
Reestructurar red de ventas			X								
Gastronomía de prestigio				X	X	X	X	X			

referencias al respecto. Este hecho, es revelador de la importancia que se concede en algunos casos a esta información, puesto que a través de otros contactos con el sector (distintos a los informes anuales) se ha conocido, por ejemplo, la existencia de importantes políticas de formación. Sin

embargo, en otras ocasiones sí se ofrece detallada información y se fijan objetivos en términos de recursos destinados a la formación, y niveles de promoción interna. En el siguiente cuadro se pueden apreciar las estrategias definidas por las cadenas estudiadas (cuadro 7).

Cuadro 7
Evolución de estrategias. Perspectiva Empleados

ESTRATEGIAS	Sol Meliá			NH		Paradores			Barceló		
	2000	2001	2002	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Formación de empleados	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Promoción interna	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Descentralización (nuevo organigrama)		X									
Selección y formación restauradores de alto nivel				X	X						
Reducción de accidentes laborales						X	X	X			

En resumen, los intereses de las cadenas se centran en:

- Desarrollo de *programas de formación de los empleados y promoción interna*. En algunos casos existen modelos de formación que cubren todos los ciclos y que están vinculados con los mecanismos de promoción interna, acuerdos con Universidades, etc.
- *Adaptación del organigrama al resto de estrategias* desarrolladas por la

compañía, principalmente a la estrategia de crecimiento, mediante la descentralización.

- *Selección de profesionales de prestigio* en el ámbito de la gastronomía.

V.5. Perspectiva Social y Medioambiental

En las cadenas cuyos informes han sido objeto de análisis se observan dos grandes

líneas de actuación dentro de esta perspectiva (11) (ver cuadro 8):

- Iniciativas, más o menos ambiciosas dependiendo de la cadena, destinadas a la *protección del entorno y al desarrollo de un turismo sostenible* como la implantación de medidas para prevenir y/o corregir impactos, la implantación de sistemas de gestión me-

dioambiental en las instalaciones hoteleras, etc.

- Iniciativas que se encuadran dentro del ámbito de las *actuaciones sociales* tales como medidas que favorecen la integración de los minusválidos u otros grupos sociales desfavorecidos, actuaciones tendentes a difundir la educación, cultura y deporte, programas de ayuda al

Cuadro 8
Evolución de estrategias. Perspectiva Social y Medioambiental

ESTRATEGIAS	Sol Meliá			NH		Paradores			Barceló		
	2000	2001	2002	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Integración minusválidos y grupos sociales desfavorecidos	X	X			X						
Difusión educación y cultura	X	X		X	X			X		X	X
Fomento deporte	X	X						X			
Turismo sostenible	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Preservación y mantenimiento de patrimonio histórico						X	X	X			
Programas de ayuda al Tercer Mundo										X	X

Tercer Mundo, preservación y mantenimiento del patrimonio histórico, etc.

informes anuales de cuatro de las mayores cadenas hoteleras españolas, podemos obtener las siguientes conclusiones:

VI. CONCLUSIONES

Tras haber realizado el análisis de la información estratégica incluida en los

- Los informes de las empresas analizadas publican información relativa a las actuaciones que pretenden desarrollar en el futuro. Sin embargo, con bas-

tante frecuencia, se trata más bien de información relativa a los planes de actuación sobre los que las cadenas ya han trabajado durante el período al que hace referencia el informe anual y que pretenden extender en el futuro próximo.

- A través del proceso de contrastación de resultados que estamos desarrollando, y aunque éste no haya concluido, hemos tenido conocimiento de que se realizan actuaciones que no aparecen reflejadas en los informes. Con ello, podemos decir que no existe demasiada cultura de la difusión de las estrategias y planes de actuación, puesto que, según la información de que disponemos, no se trata de estrategias o planes de actuación cuya revelación pueda considerarse arriesgada para la compañía.
- Aunque existen determinadas cuestiones a las que se hace referencia en la mayoría de los informes analizados, es importante destacar que se observan dos tendencias en la presentación y el detalle que se otorga a la información:
 - a) Empresas que ofrecen información, clara, concisa y contrastable en el tiempo a través de los sucesivos informes anuales. Aunque según hemos podido apreciar, se trata de prácticas poco frecuentes, en algunas ocasiones los planes de actuación van acompañadas de una programación donde se concretan objetivos para distintos períodos de tiempo.

b) Empresas cuya información se asemeja más bien a una declaración de buenas intenciones, sin que posteriormente se pueda contrastar su puesta en marcha.

- Partiendo exclusivamente de la información publicada resulta complejo el agrupamiento de las estrategias en torno a las perspectivas clásicas del cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton.
- En este sector, hemos considerado relevante introducir una quinta perspectiva donde se han recogido aquellas estrategias o líneas de actuación que hemos calificado de carácter social-medioambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1999): «Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico». *Doc n.º 9*. Madrid.
- AICPA (1994): «Improving Business Reporting: a customer focus. Report of the Special Committee on Financial Reporting». Incluido en GARCÍA OLMEDO, R. *Boletín AECA n.º 49*.
- ANSOFF, H. (1965): *Corporate Strategy*. Mac Graw Hill N.Y.
- ASOCIACIÓN DE CADENAS HOTELERAS (2000): *El sector hotelero en España. Análisis de una contundente realidad*. Madrid.
- BUJ Y GUERRERO (1999): *Cadenas hoteleras españolas*.
- FELIPE GALLEGO, J. (2002): *Gestión de hoteles: una nueva visión*. Thomson-Paraninfo. Madrid.

- LÓPEZ COMBARROS, J. L. (1998): «Reflexiones sobre algunos puntos relacionados con la auditoría». *Partida Doble*.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (2000): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000. Barcelona.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (2002): *El cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Gestión 2000. Barcelona.
- MALLO RODRÍGUEZ, C. (1998): «La inevitable consideración de la auditoría estratégica de gestión dentro de la regulación legal de la auditoría de cuentas». *VII Encuentro ASEPUC*.
- MARQUÉS ALMEIDA, J. L. (1999): *Auditoría previsional y estratégica*. Vislis Lisboa.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1994): *Organización y estrategia en la empresa aseguradora en España*. Fundación MAPFRE Estudios.
- MARTORELL CUNILL, O. (2002): *Cadenas hoteleras. Análisis del Top 10*. Editorial Ariel Turismo. Barcelona.
- MATHEWS, V. E. (2000): «Competition in the International hotel industry» *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12. Issue 2. (págs. 114-118).
- MILLÁN, A; MUÑOZ, C. Y SEVILLANO, J. (2003): «La información pública sobre estrategias en la empresa española: el caso asegurador». *Partida Doble*, n.º 147, 60-73.
- OLVE, N. G. (2002): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Gestión 2000. Barcelona.
- KOTLER, J. P.; MAKENS, J.C. (1996): *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall, NJ.
- PORTER, M. E. (1980): «¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?». *Harvard-Deusto Business Review*.
- VACAS, C. (2001): «Análisis económico y financiero del Sector Hotelero». *Técnica Contable*, n.º 629 (mayo).
- WEIZHONG, J.; CHEKITAN, S.; VITHALA, R. (2002): «Brand extension and customer loyalty: evidence from the lodging industry». *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, Iss. 4, Agosto 2002 (págs. 5-16).
- WITHIAM, G. (1985): «Hotel companies for multiple markets». *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. (págs. 39-51).

NOTAS

(1) En esa fecha, Sol Meliá se convierte en la primera compañía de gestión hotelera de Europa que cotiza en un mercado de valores oficial; pocos meses después lo hace el Grupo NH.

(2) Esta situación está más o menos estabilizada desde los cambios al alza del IVA que se produjeron en 1993, y que tuvo como consecuencia que algunos hoteles de cinco estrellas renunciaran a esta categoría y pasaran a cuatro; y aunque en 1995 volvió a reducirse el tipo, no se produjo el trasvase a la inversa.

(3) Viajero: Toda persona que realiza una o más pernoctaciones seguidas en un medio de alojamiento colectivo o privado.

(4) En agosto de 2000 Sol Meliá incorporó a su cadena los hoteles del grupo Tryp, consolidándose como la primera cadena española y situándose en la décima del mundo, al contar con 410 hoteles con 100.000 habitaciones en 32 países. NH Hoteles adquirió el grupo hotelero holandés Kranapolski, convirtiéndose en la primera cadena española en hoteles urbanos, con 154 establecimientos, más de 20.000 habitaciones y un valor bursátil de un cuarto de billón de pesetas. Occidental Hoteles que anteriormente había firmado un acuerdo con La Caixa para invertir 48.000 millones de pesetas en el Proyecto Flamenco, en Canarias, México y República Dominicana, formalizó en el septiembre

de 2000 la compra de la cadena norteamericana Allegro, pasando a contar con 85 hoteles y más de 20.000 habitaciones en 54 países por 85.500.

(5) Entre los principales grupos hoteleros españoles con inversiones en el extranjero se encuentran Sol Meliá, Occidental Hoteles, Barceló Hoteles, Husa, Riu, Confortel,...

(6) BUJ y GUERRERO. Cadenas Hoteleras en España.

(7) De esta fecha data el último informe elaborado por la Asociación de Cadenas Hoteleras de España.

(8) Con todo ello, la estrategia de toma de muestra es claramente no probabilística, es decir, se trata de una muestra selectiva o dirigida caracterizada porque se ha seleccionado en función de la accesibilidad, oportunidad, coste, eficiencia u otros motivos. Esta selección se ha realizado no sólo por los problemas descritos en la búsqueda de los datos, sino porque son precisamente las mayores cadenas hoteleras las que elaboran informes anuales.

(9) No es objeto de este trabajo analizar la estructura que debe adoptar un cuadro de mando integral para tratar adecuadamente las cuestiones sociales y/o medioambientales; esto es, si incluirlas en una nueva perspectiva, integrarlas en las existentes u otra opción propuesta por algunos autores.

(10) Entre estas publicaciones se encuentran las que realizan Exceltur, Frontur, INE, o a nivel internacional consultoras como Panell Kerr Foster y Delloitte & Touche, entre otras.

(11) Es interesante también destacar que una de las cadenas hoteleras que más información relativa a esta perspectiva incluye en los informes anuales de los años 2000 y 2001 suprime totalmente la información en el ejercicio 2002. A través del proceso de contrastación que estamos desarrollando y entrando en contacto con la empresa en cuestión hemos podido confirmar la razón que justificaba esta actuación, la cual coincide con nuestra hipótesis. Esta cadena nos ha manifestado que el motivo de suprimir esta información se debía a que habían elaborado un documento destinado exclusivamente a la información social y medioambiental.