

## Área 07.- ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

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

Dr. Juan Manuel García Falcón  
Dr. Diego R. Medina Muñoz  
Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

**PALABRAS CLAVE:** Planificación estratégica, dirección estratégica, estrategia, cadenas hoteleras, turismo.

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 organización (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 dirección (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, describe las características del proceso de planificación en 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.

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 investigación. 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. 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.

De las 80 cadenas hoteleras con sede 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.

De las 24 cadenas hoteleras que finalmente participaron en el estudio, 20 de ellas tenían un plan estratégico formal, mientras que las 4 restantes no contaban con un documento formal de planificación. Uno de los resultados obtenidos hace referencia al elevado grado de compromiso y apoyo que la alta dirección muestra hacia la planificación. A su vez, la mayoría de las cadenas hoteleras encuestadas incluyen en su proceso de formulación de estrategias todos 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 peor cubierto 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, por insignificantes que éstos puedan parecer