

# **Análisis de las estrategias adoptadas y difundidas por las cadenas hoteleras**

## **Analysis of the strategies that are taken and spread by hotel chains**

M.<sup>a</sup> JESÚS BONILLA PRIEGO  
*Universidad Rey Juan Carlos*  
CLARA MUÑOZ COLOMINA  
*Universidad Complutense*  
CARMEN AVILÉS PALACIOS  
*Universidad Rey Juan Carlos*  
CATALINA VACAS GUERRERO  
*Universidad Rey Juan Carlos*

Recibido en abril de 2005; aceptado en noviembre de 2005

### **Resumen:**

*Las cadenas hoteleras se enfrentan a importantes retos. Por una parte, el complejo entorno en el que se desenvuelve la industria turística les exige definir, desarrollar y gestionar sus estrategias para garantizar su supervivencia. Pero además, el mercado está demandando de forma creciente información fluida para conocer las estrategias y expectativas empresariales de futuro de las compañías. Por ello, la contribución de este trabajo es doble.*

*En primer lugar, hemos estudiado la información publicada en los informes anuales de cadenas hoteleras líderes en nuestro país, y hemos agrupado las estrategias en torno a las perspectivas del cuadro de mando integral. En segundo lugar, y dado que se oyen frecuentes críticas respecto a la escasez de este tipo de información en las memorias de las empresas, hemos sondeado 102 cadenas hoteleras con el objeto de conocer las estrategias que estaban desarrollando; la necesidad, conveniencia y condicionamientos relativos a la publicación de información estratégica, así como la información que están ofreciendo a terceros interesados y el medio utilizado para ello.*

### **Palabras clave:**

*Estrategia; cadenas hoteleras; cuadro de mando integral, gobierno corporativo*

### **Abstract:**

*Hotel chains do face important challenges nowadays. On one side the complexity of the environment in which the hospitality industry evolves, demands to define, develop and manage its strategies in order to guarantee its survival. On top of it, the market is increasingly demanding fluid information for a proper knowledge of the strategies and corporate long-term expectations of these companies. Therefore this task has a double contribution.*

*Firstly, we analysed strategic information disclosed in annual reports of some leading hotel chains, and grouped them following the model of balanced scorecard. Secondly, and as we often encounter criticism as to the absence of this type of information in annual reports, we took a sample of 102 hotel chains and questioned*

*them about which strategies are being developed, the need, convenience and conditions related to the disclosure of strategic information, as well as the information they are unveiling to third-parties and the source utilized.*

**Keywords:**

*Strategy; hotel chains; balanced scorecard, corporate governance*

## **1. UNA REVISIÓN DEL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Tanto a nivel nacional como internacional estamos viviendo una creciente demanda de la información que suministran las empresas. No sólo se considera necesario incrementar la cantidad de la información, sino también su calidad. Esta demanda informativa tiene origen en las exigencias regulatorias, así como en la necesidad de recuperar la confianza de accionistas e inversores tras los escándalos financieros que se han venido produciendo en los últimos años. Aunque, en un principio, son las compañías cotizadas las que son objeto de mayores exigencias informativas, la tendencia está clara: accionistas, inversores, clientes y otros interesados necesitan más información y, ya sea por propio convencimiento o porque la legislación que afecta a las compañías cotizadas se ha endurecido, muchas empresas comienzan a ampliar la información que ofrecen a terceros<sup>1</sup>.

Las reformas legales que se han sucedido en los últimos años no se limitan a un país. Basta destacar la ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos y en España la Ley de Transparencia de 2003 que obliga a las empresas cotizadas a elaborar un informe específico sobre buen gobierno y a mejorar la información que éstas ofrecen a través de su página web. La Ley de Transparencia recomienda, entre otros aspectos, incorporar a la información corporativa la descripción de riesgos, así como su cobertura y gestión; información por segmentos de actividad, información y políticas medioambientales y sociales, indicadores relativos a activos intangibles, desglose de información no financiera, estrategias y planes de empresa e indicadores de gestión. Entendemos que este último es uno de los aspectos más demandados.

La firma PriceWaterhouseCoopers publica desde hace cinco años un estudio elaborado a nivel mundial, denominado *ValueReporting Review*, sobre las empresas que mejor informan a sus inversores. Entre las grandes empresas españolas se advierte una tendencia general a dar una información más completa y según Vázquez, socio de la firma y responsable del programa ValueReporting en España, se espera que esta tendencia se acelere aún más durante esta temporada de Juntas de Accionistas, momento en el que buena parte de las obligaciones recogidas en la Ley de Transparencia deben trasladarse a los informes anuales de las compañías. Los informes de gestión han venido siendo minimalistas (Iríbar, 2004, p. 34). Es más, a partir de este ejercicio las empresas deberán presentar sus cuentas anuales según normas internacionales de contabilidad que persiguen una información financiera transparente y comparable más allá de nuestras fronteras.

Actualmente, el IASB (Internacional Accounting Standard Board) tiene en marcha un proyecto destinado a estudiar la emisión de una norma, o guía, para la publicación del in-

---

<sup>1</sup> Las memorias o informes de sostenibilidad que recientemente han comenzado a emitir algunas organizaciones son otra muestra de la respuesta de las organizaciones a las mayores exigencias informativas.

forme de gestión (*Management Commentary*) con el objetivo de ayudar a los inversores actuales y potenciales en la valoración de las estrategias adoptadas por la compañía y en el análisis de su posible éxito. La importancia de la información estratégica es subrayada en varias ocasiones por este organismo y, de hecho, en dos de los cuatro principios que aplica para la elaboración del informe de gestión se destaca este ámbito estratégico. El primer principio, referente al contenido de los estados financieros y del informe de gestión, indica que estos estados deben ajustarse a los objetivos fijados en el marco del IASB, y proporcionar información acerca del resultado de la entidad, la situación financiera y los cambios que se hayan producido en la misma. El informe de gestión debería suministrar información sobre los factores clave del negocio, así como la toma de decisiones estratégicas y operativas que permitan alcanzar esos resultados. El tercer principio hace mención específica al enfoque estratégico cuando dice que «*el informe de gestión debe estar orientado al futuro, informando de la visión de la organización, de la estrategia y de los indicadores clave de la compañía. Este informe debe centrarse en las estrategias implantadas con la finalidad de crear valor para los inversores*» (IASB, 2004, p. 3).

Aunque existen distintos aspectos que están siendo discutidos, entendemos que la tendencia a valorar la importancia de la información estratégica queda suficientemente resaltada y así lo demuestra que, según se reconoce en el propio informe, «*algunos miembros del IASB estén a favor de que el informe de gestión se integre con los estados financieros*» (IASB Agenda Project, 2005, p. 2). Esta cuestión supondría también abordar la polémica relativa a su «auditabilidad» exigiendo que sea comprensible, comparable, neutral, equilibrado y fiable (IASB Agenda Project).

Además de las reformas legislativas, existen otros factores como la mejora de la imagen y de la reputación de las compañías que marcan las pautas a seguir por las empresas. Es más, Leuthesser y Kholi (1997, p. 60) consideran que informar sobre la misión y la estrategia de la compañía a todos los agentes interesados es una oportunidad para dar a conocer la imagen corporativa y, entienden, que los informes anuales constituyen un medio excelente de amplia difusión.

De igual manera, DiPiazza (2002, p. 57) entiende que conocer la estrategia es uno de los aspectos más importantes para conocer la buena gestión de la compañía y propone un marco para elaborar los informes anuales compuesto por tres tipos de requerimientos. De este modo, los informes deberían ajustarse, en primer lugar, a la normativa contable y a los principios generalmente aceptados; en segundo lugar, sería de aplicación una serie de normas específicas para las industrias y que habrían sido previamente definidas por cada industria en cuestión; y por último, tanto los inversores como otros agentes interesados necesitan información relativa a la gestión de la compañía que elabora el informe.

Algunos de los aspectos que, según estos autores, deben ser revelados versan sobre la información acerca del entorno competitivo de la compañía, incluyendo oportunidades y amenazas; las estrategias seleccionadas por la compañía con la finalidad de crear valor a los accionistas, así como los planes que permitirán implantar las estrategias; los objetivos cuantitativos y cualitativos, tanto en términos absolutos como comparativos con otras empresas del sector<sup>2</sup>; el nivel de riesgo que asume la compañía y como piensa desenvolverse en torno al mismo; los procedimientos para asegurar el control interno y supervisar

<sup>2</sup> Coincidimos con Leuthesser y Kholi (1997) cuando afirman que normalmente no se cumple el criterio de Ackoff respecto a que cuando se establecen objetivos éstos deben ser medibles.

el cumplimiento de los objetivos; o los principios de gobierno corporativo. Además, consideran que la empresa debería informar de su concepción de la interrelación existente entre el valor de la empresa y los distintos agentes tales como inversores, accionistas, clientes, proveedores, etc.

## 2. ¿QUÉ OCURRE EN LAS CADENAS HOTELERAS?

Ante un entorno complejo y competitivo en el que se espera que el sector hotelero afronte nuevos desafíos, las estrategias que las empresas adopten son vitales para su supervivencia. Así quedó manifestado en la conferencia anual de la Asociación Internacional de Consultores Turísticos, celebrada a finales del 2004 en Londres, donde se destacaron retos como el mantenimiento de la rentabilidad de la inversión y de la explotación hotelera, incorporar el uso de las nuevas tecnologías, la seguridad, las tensiones geopolíticas o el mayor nivel de exigencia del cliente (ISHC, 2004). En este ámbito, hemos estudiado los informes anuales de ocho grandes cadenas hoteleras<sup>3</sup> para conocer qué tipo de información estratégica ofrecen. Estas empresas se encuentran en los primeros puestos del ranking de cadenas hoteleras en el mercado español y los hoteles pertenecientes a las mismas representan aproximadamente un 23% sobre el total de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas que operan en España<sup>4</sup>.

Una vez efectuada la lectura y análisis de la información estratégica que han publicado en sus memorias anuales durante cuatro ejercicios consecutivos se han obtenido unos primeros resultados, entre los que destacamos:

- Sólo en 4 de las cadenas estudiadas se ofrece algún tipo de información en relación a sus estrategias, planes de futuro, etc. El resto de cadenas no ofrece información de este tipo. Los informes de gestión que presentan estas últimas son mínimos, apenas cuatro o cinco frases que se repiten ejercicio tras ejercicio. Aunque en los informes de la mitad de las cadenas se publiquen datos relativos a las actuaciones que pretenden desarrollar en el futuro; la información que ofrecen no siempre se ajusta al concepto de estrategia. Con bastante frecuencia se trata más bien de información relativa a los planes de actuación sobre los que ya se está trabajando y que se pretenden extender en el futuro próximo.
- Generalmente, las estrategias no van acompañadas de objetivos precisos y cuantificados. Además, 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 estrategias y planes de actuación.
- Con objeto de facilitar su análisis, la información estratégica ha sido agrupada en torno a las cuatro áreas definidas por Norton y Kaplan en su obra *Cuadro de Mando Integral* (1997) por ser este un instrumento adecuado para la definición e implementación de estrategias a través de la relación existente entre indicadores. A éstas hemos incorporado una quinta donde se agrupan las estrategias de carácter social y

<sup>3</sup> Las cadenas en cuestión son: Sol Meliá, NH Hoteles, Paradores de España, Barceló Hoteles, Hoteles Hesperia, Acorn International, Occidental Hoteles y Accor Hoteles.

<sup>4</sup> Según datos provisionales publicados por el Instituto Nacional de Estadística en «Notas de Prensa del INE». Enero 2005.

medioambiental. Con respecto a la información estratégica correspondiente a estas áreas podemos destacar:<sup>5</sup>

- *Económico-financiera*: Aunque todas las cadenas confiesan tener objetivos de expansión y rentabilidad para el futuro no se fijan metas en términos de rentabilidad. En cambio, sí se suelen fijar metas en términos de apertura de hoteles.
- *Recursos Humanos*: Son objeto de atención en estas cuatro cadenas. Sin embargo, si en algún ámbito podemos echar de menos la concreción es en éste, siendo muy frecuente el empleo de frases del tipo «debemos el éxito a nuestros empleados», «...son nuestro mejor activo», etc.
- *Clientes*: Los objetivos perseguidos en este ámbito son bastante comunes en las diferentes cadenas. De hecho, se repite el patrón de la calidad, tanto en servicios e instalaciones, así como el de la fidelización.
- *Procesos Internos*: Se persigue segmentación de la oferta, el refuerzo de la imagen de marca y la implantación de nuevas tecnologías que permitan la estandarización de procesos.
- *Medioambiental y Social*: Se recoge información relativa a actuaciones ya realizadas, bien sea de carácter social o medioambiental.

Estos primeros resultados llamaron nuestra atención por varias cuestiones. Por una parte, consideramos sorprendente la escasa difusión de información estratégica en los informes anuales, teniendo en cuenta además, la relevancia para el sector de las empresas analizadas. En segundo lugar, hemos podido comprobar como cadenas que no empleaban los informes anuales como medio para difundir sus estrategias, sí recurrían a las páginas web para comunicar su misión.

Esta situación adquiere mayor relevancia, si cabe, si tenemos presente el estado de la cuestión en relación a la importancia de la calidad y cantidad de la información ofrecida por las empresas en sus memorias y la evolución que la normativa está experimentando en este ámbito.

Por ello, nos hemos planteado si estos resultados se podrían hacer extensibles al resto del sector hotelero. En relación con lo expuesto, hemos definido las hipótesis que se presentan en el apartado siguiente y que hemos sometido a contrastación mediante el sondeo de 102 cadenas hoteleras.

### 3. DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo a las cuestiones anteriormente planteadas hemos definido las siguientes hipótesis de trabajo:

- En los últimos años se viene demandando a las empresas mayor transparencia informativa. Aunque despacio, las compañías están respondiendo a la demanda de mayor transparencia informativa, no sólo por las reformas legales que se están adoptando, sino también por el convencimiento de muchas empresas respecto a la necesidad de mejorar la transparencia. Por ello, nos planteamos si esta creencia se

<sup>5</sup> Para un mayor detalle véase el trabajo de Muñoz, Vacas, Bonilla y Avilés (2005).

hace extensiva a las cadenas hoteleras y si existe dependencia entre el tamaño de las cadenas y la predisposición de las mismas ante la publicación de cierta información voluntaria, en concreto, la relacionada con las estrategias y planes de actuación a desarrollar en el futuro.<sup>6</sup>

H<sub>1</sub>: La predisposición de una compañía ante la importancia de la difusión estratégica, no depende del tamaño de la misma.

- En la mayoría de las empresas, los informes que publican constituyen un mero trámite con objeto de cumplir con lo que formalmente exige la ley. Esto es antagónico con la intención del IASB de dar un nuevo impulso al informe de gestión incluido en los estados financieros.

H<sub>2</sub>: La información estratégica debe publicarse como información complementaria a las cuentas anuales.

- A pesar de que el interés perseguido por el legislador cuando pretende incrementar la transparencia informativa, reside en un intento de mejorar la utilidad de la información, algunos autores (Atarés; 2003) afirman que existe divergencia entre los objetivos de legisladores y directivos, pues estos últimos persiguen principalmente una mejora de la imagen corporativa.

H<sub>3</sub>: La principal finalidad que atribuyen los directivos a la publicación de información estratégica es mejorar la imagen de la empresa.

- La estrategia está considerada, generalmente, como el principal motivo del éxito de una empresa. Su definición engloba las ventajas competitivas que tiene o pretende conseguir en un plazo determinado, por lo que su conocimiento por parte de entidades competidoras puede suponer una gran pérdida para la entidad que las ha definido.

H<sub>4</sub>: Las cadenas que no publican información estratégica basan su actuación en el carácter confidencial que le confieren.

- Las condiciones de los factores y la capacidad de creación y mejora de dichos factores de producción constituyen la primera de las cuatro áreas en que se dividen los determinantes de la competitividad de las empresas hoteleras las cuales sirven para sugerir acciones estratégicas encaminadas a mantener o mejorar la competitividad de un destino turístico. La gestión de factores de producción —recursos humanos, capital, infraestructuras, recursos naturales o culturales, etc.— incide necesariamente en la ventaja competitiva que obtenga una compañía. Los métodos competitivos más utilizados por empresas hoteleras líderes, y a los que se dedican recursos para su mejora y refinamiento, son el desarrollo de programas de clientes regulares, la implantación y mejora de sistemas de reservas informatizadas, el desarrollo y potenciación de las marcas, la implantación de innovaciones tecnológi-

---

<sup>6</sup> Las decisiones de compañías de mayor tamaño repercuten sobre un mayor número de decisores, por lo cual se encuentran más sensibilizadas en cuanto a la difusión de información estratégica. Diversos trabajos como los de García y Monterrey (1993), Giner (1997) o Meek y otros (1995), han puesto de manifiesto la influencia del tamaño en la decisión de presentar información adicional a la exigida por la normativa.

cas, la segmentación del mercado, la contención de costes, la gestión de la calidad del servicio y la potenciación de los recursos humanos (Medina *et al.*, 2004, p. 170 y ss). Estos factores competitivos coinciden con las líneas estratégicas seguidas por cadenas hoteleras líderes recogidas en sus informes anuales, lo que pudimos comprobar en el trabajo previo de análisis, al cual ya hemos hecho referencia (Vacas *et al.*, 2005).

H<sub>5</sub>: Las estrategias seguidas por empresas líderes son secundadas por el resto de empresas del sector.

—Las cadenas hoteleras difunden diferentes estrategias en diferentes medios y el IASB pretende que todas las estrategias se difundan en el informe de gestión. Esto supondría cambiar la política que aplican para difundir su información.

H<sub>6</sub>: Las cadenas seleccionan el medio de difusión dependiendo del tipo de estrategia que pretendan divulgar.

#### 4. METODOLOGÍA

A continuación describiremos el proceso de recogida de datos y su tratamiento. Definir el universo muestral ha sido uno de los problemas que hemos encontrado cuando nos planteamos desarrollar este estudio empírico. Con objeto de delimitar este universo hemos definido las cadenas hoteleras como una forma específica de concentración hotelera, que supone la gestión unificada de cierto número de establecimientos sin condicionantes en cuanto a su número, categoría, nacionalidad, ni motivación expresa. Por el contrario, sí tienen una serie de importantes rasgos en común como son la dirección, el proceso productivo y los objetivos. Es decir, aunque cada elemento de la cadena tenga características diferenciales todos los hoteles que la componen participan en un solo proyecto de producción con dirección única, formada por un equipo especializado e informado, que coordina y controla todo el proceso productivo en su conjunto encaminado a lograr una mayor rentabilidad y estabilidad para la empresa, y una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional (Vacas, 1999, p. 60 y ss.).

No hemos encontrado un registro actualizado de cadenas hoteleras. Los últimos trabajos a los que hemos tenido acceso datan de los años 1999 y 2000<sup>7</sup>. Por ello, los datos han sido recogidos de fuentes secundarias, principalmente revistas y páginas web especializadas. Según estas fuentes el universo de cadenas hoteleras es superior a 200 y el trabajo se ha centrado en aquéllas que contaban con 5 ó más establecimientos.

De este modo, el cuestionario fue enviado mediante correo ordinario a 102 cadenas, junto a una carta dirigida a los responsables del Área económico-financiera<sup>8</sup>. Estos correos fueron enviados en los meses de noviembre y diciembre de 2004. Tras un período de seguimiento hemos conseguido 20 cuestionarios válidos, lo que representa una ratio aproximado del 20%. Este índice de respuesta puede considerarse adecuado para cuestio-

<sup>7</sup> De esta fecha data el último informe elaborado por la Asociación de Cadenas Hoteleras de España.

<sup>8</sup> Según Medina y García (2004, p. 168 y ss) los máximos responsables de la formulación de estrategias de liberadas son el director económico-financiero, el director general, el gerente o el presidente de la cadena. En nuestro caso consideramos válidos aquellos cuestionarios contestados por alguna de estas figuras.

narios por correo en España (Grande, 1996), sin embargo y dado el tamaño de la muestra obtenida hemos calificado el estudio de exploratorio. Es nuestra intención continuar este trabajo, ampliando la muestra, para conseguir una mayor contrastación de las conclusiones.

Aproximadamente la mitad de las cadenas hoteleras encuestadas operan a nivel nacional (55%), mientras que el 45% restante también dispone de hoteles fuera de nuestro país. El tamaño de las cadenas analizadas se presenta en la Tabla 1. Como puede observarse en la muestra objeto de este estudio se han incluido cadenas de diversos tamaños, desde cadenas que disponen de menos de 1.000 habitaciones hasta cadenas con más de 10.000.

Tabla 1

**Tamaño de las cadenas analizadas (en número de habitaciones)**

Tamaño en habitaciones	Número de cadenas	%
0-5.000	13	65%
Más de 5.000	7	35%

El cuestionario enviado a las cadenas ha sido elaborado tomando como base un análisis de las memorias publicadas por ocho grandes cadenas hoteleras, al cuál ya hemos hecho referencia anteriormente. Consta de tres partes claramente definidas. En la primera, tras pedir a la persona que lo cumplimenta que defina su posición en la compañía, se recoge información relativa a la cadena; se trata de cuestiones relativas al número de habitaciones, camas, ámbito de operaciones, etc. La segunda parte se dedica a recoger el punto de vista de la cadena respecto a la publicación de información estratégica. El tercer bloque del cuestionario está destinado a conocer la importancia que otorgan las cadenas a las estrategias consideradas prioritarias por algunas cadenas hoteleras líderes. Estas estrategias fueron seleccionadas a partir de la revisión de los informes anuales según ha sido expuesto en el epígrafe 2 de este trabajo. También se preguntó en esta parte del cuestionario acerca de los medios empleados para difundir la información estratégica, en los casos en que esta difusión se realizaba.

Los dos primeros apartados presentan variables tanto cualitativas como cuantitativas mientras que en el tercero se ha medido la prioridad concedida a cada estrategia mediante una escala Likert (5 puntos, siendo 1 nada prioritario y 5 muy prioritario). Este cuestionario fue sometido a revisión por un experto del sector hotelero<sup>9</sup> así como por dos técnicos estadísticos, con la finalidad de eliminar aquellas preguntas que fueran confusas o indujeran a errores de interpretación.

Antes de proseguir debemos realizar una matización respecto al análisis estadístico. El tamaño de la muestra de nuestro estudio hace inviable realizar determinados contrastes estadísticos que proporcionen resultados de aceptable fiabilidad. Si bien el tamaño es de 20 observaciones, en cuestionarios donde respuesta a las preguntas subsiguientes está

<sup>9</sup> Se trataba de un directivo de una de las ocho cadenas cuyas memorias anuales fueron objeto de análisis en la primera parte de este estudio. Esta persona conocía el trabajo previo y la finalidad del cuestionario.



condicionada a las respuestas de las previas, implica una reducción progresiva de los elementos válidos de la muestra para contrastar las hipótesis.

Así pues, esto nos ha llevado a realizar contrastes estadísticos para aceptar o rechazar sólo en algunas de las hipótesis planteadas, como ocurre con la hipótesis  $H_1$ . El resto, aunque han sido denominadas hipótesis, no pueden ser consideradas como tales en su más estricto sentido, sino más bien como planteamientos de este trabajo de investigación. Debido a estas limitaciones no podemos asegurar significatividad estadística en algunos de los resultados obtenidos, sino ofrecer una visión de las tendencias encontradas.

## 5. RESULTADOS

Nuestra muestra está caracterizada por presentar en un 55% un ámbito de operaciones exclusivamente nacional y poseer menos de 10.000 habitaciones (65%). La posición que ocupan respecto a la difusión de la información estratégica y su utilidad se resume a continuación.

Por otra parte, se cuestionaba a las cadenas cuál era su percepción de la situación de mayor o menor crisis en que se encuentra el sector hotelero. En este sentido los resultados obtenidos, tal y como se puede apreciar en la Tabla 2, muestran que no existe unanimidad al evaluar el momento por el que pasa el sector. Sin embargo, entendemos que esta cuestión está muy relacionada con la situación puntual en la que se encuentren cada cadena encuestada.

Tabla 2

### Consideración acerca de la situación del sector hotelero

Consideración	%
Crisis importante	30%
Crisis poco importante	30%
Adentrándose en una crisis	20%
Resurgiendo de una crisis	10%
Otras	10%

Si nos centramos en las que han afirmado que la difusión de información estratégica es positiva, encontramos que un 53.84% considera que no debería ser obligatorio su publicación. El mismo porcentaje se presenta en aquellos que creen que se debe incluir como información financiera complementaria a las Cuentas Anuales. Un gran porcentaje de aquellas cadenas a las que no le parece positivo difundir información estratégica justifica su respuesta en base al carácter confidencial que otorgan a estos datos (85.71%).

Las estrategias a las que se conceden una mayor prioridad y siendo ésta casi unánime en todas las cadenas, son las relacionadas con *Clientes* (Tabla 3) Así, la estrategia de máxima importancia es la de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (4.45), siguiéndole en prioridad la mejora de servicios e instalaciones de calidad (4.35). La que menos reconocimiento tiene, aún cuando sigue considerándose prioritaria, es la de la fidelización de clientes (4.35).

Tabla 3

**Prioridad concedida a las estrategias vinculadas con Clientes**

	Media	Desv. Estándar	Moda
Preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de clientes	4.45	1.00	5
Calidad de instalaciones	4.35	0.99	5
Calidad de servicios	4.35	1.04	5
Fidelización de clientes	4.25	1.16	5

Respecto a las estrategias que hemos englobado bajo la rúbrica de *Procesos Internos* vemos que, si bien se le concede prioridad, no existe tanta unanimidad como la que hemos encontrado para clientes. En la Tabla 4 se muestran estas estrategias. Las consideradas prioritarias son la potenciación de los sistemas de reservas on-line (4.28), reforzar la imagen de marca (4.20), la mejora de la página web (4.05) e innovar tecnológicamente los procesos internos (3.83). Dentro de las estrategias que se consideran menos prioritarias está la del empleo de una gastronomía de prestigio (3.06)

Tabla 4

**Prioridad concedida a las estrategias vinculadas con Procesos internos**

	Media	Desv. Estándar	Moda
Potenciación de reservas on-line	4.28	1.27	5
Reforzar imagen de marca	4.20	0.89	5
Mejora de la página WEB	4.05	1.13	5
Estandarización de procesos internos	3.83	0.86	4
Innovación tecnológica de procesos internos	3.78	1.17	5
Reestructuración de red de ventas	3.39	1.14	4
Segmentación de la oferta	3.32	1.06	4
Mejora de la relación con proveedores	3.28	1.07	4
Empleo de gastronomía de prestigio	3.06	1.43	3

En la Tabla 5 se recogen las estrategias *Económico-financieras*. Nuevamente encontramos disparidad en cuanto al ranking concedido por los distintos establecimientos, motivado probablemente por las diferentes estrategias que puedan seguir. Se le concede la máxima prioridad a la búsqueda de la rentabilidad (4.30). Resulta llamativo que se le concede bastante prioridad a las estrategias relacionadas con la reducción de costes introduciendo nuevas tecnologías (3.89) o bien estandarizando procesos (3.78). La que menos importancia recibe es la de reducir costes mediante la reducción de servicios al cliente (1.41)

Las estrategias de *Recursos Humanos* se reflejan en la Tabla 6. Se considera muy prioritario motivar al personal (4.40) desarrollar políticas de formación (4.20) y reducir los accidentes laborales (3.85).

Tabla 5

**Prioridad concedida a las estrategias vinculadas con perspectiva *Económico-financiera***

	Media	Desv. Estándar	Moda
Búsqueda de rentabilidad	4.30	0.92	4
Reducción de costes mediante introducción de nuevas tecnologías	3.89	0.88	4
Reinversión de beneficios	3.89	1.37	5
Reducción de costes mediante estandarización de procesos	3.78	0.81	4
Diversificación geográfica	3.75	1.25	4
Abrir/comprar nuevos hoteles	3.72	1.27	5
Diversificación de fuentes de financiación	3.63	1.16	4
Incremento de recursos financieros a l/p	3.58	1.17	4
Creación de valor para el accionista	3.50	1.69	5
Liderazgo	3.39	1.14	4
Contratos de alquiler/management	3.29	1.57	5
Reducción de costes mediante incremento de rotación de activos	2.61	1.04	2
Reducción de costes mediante reducción de plantilla	2.28	1.13	2
Venta de activos no estratégicos	2.18	1.42	1
Reducción de costes mediante reducción de servicios al cliente	1.41	1.06	1

Tabla 6

**Prioridad concedida a las estrategias relacionadas con la perspectiva *Recursos Humanos***

	Media	Desv. Estándar	Moda
Motivación del personal	4.40	0.99	5
Implantación de política de formación	4.20	1.11	5
Reducción de accidentes laborales	3.85	0.99	4
Implantación de sistema de incentivos salariales	3.74	1.37	5
Implantación de política de promoción interna- elaboración de planes de carrera	3.42	1.39	2
Firma de acuerdos con universidades y centros de formación	2.94	1.35	3
Selección y formación de profesionales de prestigio en el ámbito de la gastronomía	2.78	1.31	2

En la Tabla 7 se exponen los resultados referidos a las estrategias que hemos definido en la visión de *Responsabilidad Social y Medioambiental*. Se considera prioritaria la estrategia de implantar políticas destinadas a prevenir y/o corregir impactos medioambientales (3.47), mientras que la estrategia que menos importancia se le da es la de elaborar un Código Ético y su puesta en práctica (3.00).

Por último, analizamos dónde difunden sus estrategias. Como se puede ver en la Tabla 8, existe una predisposición a publicar preferentemente en la Memoria aquellas estrategias englobadas bajo las rúbricas *Económico-financieras*, *de Clientes y las Medioambientales y Sociales*, mientras que la página web es el medio utilizado para difundir las estrategias de *Procesos Internos*. Por último, las estrategias relativas a los *Recursos Humanos* son divulgadas principalmente a nivel interno.

Tabla 7

**Prioridad concedida a las estrategias asociadas a la perspectiva  
Responsabilidad Social y Medioambiental**

	Media	Desv. Estándar	Moda
Implantación de políticas destinadas a prevenir y/o corregir impactos medioambientales	3.47	1.26	4
Actuaciones sociales para favorecer la integración de discapacitados y colectivos desfavorecidos	3.32	1.06	3
Elaboración de Código Ético y puesta en práctica	3.00	1.53	2

Tabla 8

**Medios utilizados para difundir estrategias (moda en negrita)**

	Memoria	Notas de prensa	Web	Revistas especializadas	Catalogo hoteles	Boletín interno	Publicaciones periódicas
Económico-financiero	<b>6</b>	3	3	1	1	1	2
Clientes	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	3	3	3	1
Procesos internos	3	3	<b>4</b>	1	2	1	1
Recursos humanos	2	3	2	2	0	<b>4</b>	0
Medioambiental y Social	<b>3</b>	2	2	2	0	1	1

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En este apartado pretendemos efectuar un análisis de los resultados obtenidos y de las conclusiones a que hemos llegado. Según hemos expuesto anteriormente, estos resultados describen en algunos casos tendencias que no han podido ser contrastadas estadísticamente por el reducido tamaño de la muestra.

### 6.1. Percepciones relativas a la divulgación de información estratégica

*H<sub>1</sub>: La predisposición de una compañía ante la importancia de la difusión de información estratégica no depende del tamaño de la misma.*

La postura que mantienen las cadenas hoteleras en cuanto a la tendencia actual que demanda mayor transparencia informativa es positiva. El 65% de los encuestados consideran importante difundir información estratégica.

Un análisis estadístico (p-valor = 0,658; Valor del estadístico = 0.196; g.l. = 1) nos ha permitido comprobar que no existe dependencia entre la opinión favorable en torno a la difusión de información estratégica y el tamaño de la cadena, lo cual nos lleva a aceptar esta hipótesis. Por tanto, las cadenas consideran positivo difundir información estratégica y esta postura es independiente del tamaño de la empresa.

***H<sub>2</sub>: La información estratégica debe publicarse como información complementaria a las cuentas anuales.***

Sin embargo, que la difusión informativa sea considerada como relevante no indica que las empresas consideren que deba ser obligatoria y esta ha sido la tendencia que muestran los resultados obtenidos. En este sentido, prácticamente la mitad (54%) de las empresas que consideraron importante difundir información estratégica, entienden que debe tratarse de una opción y que, por tanto, no debería considerarse obligatoria su publicación.

***H<sub>3</sub>: La principal finalidad que atribuyen los directivos a la publicación de información estratégica es la mejora de la imagen de la empresa.***

A las cadenas que consideraban importante difundir información estratégica se les preguntaba sobre las razones de su respuesta. El 61.5% consideraron que la principal finalidad residía en la mejora de la imagen de la cadena y un 15.38% consideraron que junto a la mejora de la imagen de la empresa se encontraba la mejora de la utilidad de la información para terceros. El resultado obtenido concuerda con el planteamiento inicial. Una conclusión parecida es la que se muestra en el trabajo realizado por Babío *et al.* (2003, p. 50) donde se llegó a la conclusión de que los directivos consideraban que la presentación de información voluntaria podía beneficiar notablemente a la empresa, fundamentalmente a través de una mejora de su imagen.

***H<sub>4</sub>: Las cadenas que no publican información estratégica basan su actuación en el carácter confidencial que le confieren.***

La mayoría de las cadenas a las que no parecía positivo difundir información estratégica justificaban su respuesta en la confidencialidad que debe atribuirse a esta información (85,7%), lo que nos permite aceptar la suposición planteada. Esto concuerda, nuevamente, con los resultados obtenidos por recogidos en el trabajo de Babío *et al.* (2003, 45) donde se observó que informar sobre determinadas cuestiones era entendido como un daño potencial a la posición competitiva de la empresa.

## **6.2. Estrategias adoptadas por las cadenas hoteleras y medios empleados para su difusión**

***H<sub>5</sub>: Las estrategias seguidas por empresas líderes son secundadas por el resto de empresas del sector.***

En general, las estrategias a las que se concede un mayor grado de prioridad (puntuado con 4 ó 5) son las que aparecen en la Tabla 9 y coinciden con las estrategias a las que también concedían prioridad las cadenas que publicaban información estratégica en sus informes anuales.

Se puede apreciar que estas estrategias están vinculadas a *Clientes, Recursos Humanos y Procesos Internos*. La única estrategia del área *Económico-Financiera* es la referente a la «búsqueda de rentabilidad». Cabe decir que no hemos encontrado entre las estrategias de máxima prioridad ninguna relacionada con el *Área Medioambiental y Social*.

La estrategia prioritaria relativa a *Recursos Humanos* es la de motivar al personal. Sin embargo, nos llama la atención que a las estrategias dirigidas a la implantación de planes de carrera o de sistemas de incentivos salariales, métodos tradicionales de motivación laboral, se les otorga una menor importancia y quedan en un segundo plano. Se da mayor

Tabla 9

**Estrategias con mayor prioridad entre las cadenas**

		Media	Desv. Estándar	Moda
C	Preocupación por conocer y satisfacer las necesidades de clientes	4.45	1.00	5
RH	Motivación del personal	4.40	0.99	5
C	Calidad de instalaciones	4.35	0.99	5
C	Calidad de servicios	4.35	1.04	5
EF	Búsqueda de rentabilidad	4.30	0.92	4
PI	Potenciación de reservas on-line	4.28	1.27	5
C	Fidelización de clientes	4.25	1.16	5
PI	Reforzar imagen de marca	4.20	0.89	5
RH	Implantación de política de formación	4.20	1.11	5
PI	Mejora de la página WEB	4.05	1.13	5

C: Clientes; RH: Recursos Humanos; EF: Económico-Financiera; PI: Procesos Internos

importancia a la formación o a la reducción de accidentes laborales, elementos que redundan principalmente en la calidad del servicio ofrecido.

Las estrategias seguidas en el ámbito de los *Procesos Internos*, están relacionadas con otras definidas para las áreas de *Clientes* o *Económico-financiera*. Por una parte, la contribución a los objetivos de carácter económico-financiero desde el ámbito de los procesos internos se pretende alcanzar mediante la estandarización de los mismos y la innovación tecnológica. En cuanto a la persecución de la satisfacción y fidelización de clientes, las cadenas se esfuerzan en reforzar su imagen de marca para diferenciarse pero, además, se persigue acercar y facilitar el producto al cliente mediante la mejora de la página web y la potenciación de los sistemas de reservas on-line.

La más importante de las estrategias *Medioambientales* y *Sociales* es la de implantar políticas destinadas a prevenir y/o corregir impactos medioambientales. Entendemos que la mayoría de las acciones dirigidas a este punto también están vinculadas, en cierta medida, con la reducción de costes ya que se comprobó que la elaboración e implantación en la compañía de un Código Ético, marco de las diferentes políticas en esta área, se considera como una estrategia poco prioritaria.

Todo lo anterior nos permite concluir que, generalmente, las estrategias seguidas por las compañías hoteleras analizadas continúan la pauta de las estrategias que aparecen publicadas en las cuentas anuales de algunas cadenas hoteleras líderes.

***H<sub>6</sub>: Las cadenas eligen el medio de difusión dependiendo del tipo de estrategia que pretendan divulgar.***

Por último, los medios utilizados para difundir las estrategias son variados utilizándose tanto medios formales (Memoria), publicitarios (prensa, revistas especializadas, publicaciones periódicas o catálogos hoteleros), tecnológicos (página Web) o incluso medios de comunicación interna (boletines). Estos últimos tienen como público objetivo los propios integrantes de la organización.

Si bien, como queda recogido en la Tabla 8, los medios en que se difunde la información estratégica son variados, esta diversidad no es arbitraria. Al analizar los medios utilizados

para difundir las estrategias, que hemos definido en el marco de un Cuadro de Mando Integral, encontramos que las de carácter *Económico-financieras*, las de *Clientes* y las *Medioambientales* y *Sociales* se difunden en la Memoria. Las estrategias de *Clientes* también se difunden a través de la página web y mediante notas de prensa. Las de *Procesos Internos* se divulgan a través de la página web, mientras que las cadenas hoteleras prefieren la utilización de boletines internos para difundir aquellas estrategias que afectan a los *Recursos Humanos*.

De todo lo anterior podríamos colegir que cuando las cadenas hoteleras difunden sus estrategias conocen quienes son los destinatarios de dicha información por lo que utilizan el medio, que entienden, más adecuado a un público concreto. Así, por ejemplo, un cliente obtendrá información sobre las estrategias que en definitiva le van a afectar a través de los canales a los que tiene un acceso libre (web, notas de prensa o memoria); las estrategias de *Recursos Humanos* afectan, fundamentalmente, al personal de la compañía por lo que la mejor forma de informarles es utilizando los canales internos de información, con ello, además, no exteriorizan las estrategias seguidas en «el activo más valioso de la empresa» y que algunas cadenas consideran su know-how.

Si finalmente el contenido del Informe de Gestión fuera el que consta en el borrador del IASB podríamos intuir que estas empresas estarían preparadas para su elaboración ya que sólo tendrían que aglutinar en este único informe toda la información que actualmente difunden utilizando diferentes medios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELLÁ GARCÉS, S., GORGEMANS, S., MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A. y PÉREZ PÉREZ, M. (2004): «Implications of the Internet —an analysis of the Aragonese hospitality industry, 2002». *Tourism Management*, Vol. 25, Issue 5, October 2004 (págs. 603-613)
- ATARÉS, M. L. (2003): «La moda empresarial no utiliza transparencias». *Nueva Economía, Diario El Mundo*, 9 de marzo de 2003.
- BABÍO, M.ª R.; MUIÑO, M.ª F.; VIDAL, R. (2003): «La influencia del tamaño y la cotización en la publicación de información voluntaria: un análisis basado en percepciones de costes y beneficios». *Revista de Contabilidad*. Vol. 6, n.º 11, enero-junio 2003 (págs. 19-55).
- BARKTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. (2002): «Do large European, US and Japanese firms use their web sites to communicate their mission?». *European Management Journal*. Vol. 20, n.º 4. (págs. 423-9).
- DIPIAZZA, S. A.; ECCLES, R. G. (2002): *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*. Ed. John Wiley and Sons.
- GARCÍA BENAÚ, M. A. y MONTERREY MAYORAL, J. (1993): «La revelación voluntaria en las compañías españolas cotizadas en Bolsa». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N.º 74.
- GINER INCHAUSTI, B. (1997): «The influence of company characteristics and Accounting regulation on information disclosed by Spanish firms». *The European Accounting Review*, Vol. 6, N.º 1.
- GRANDE, I. (1996): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Esic Editorial, Madrid.
- IASB AGENDA PROJECT. MANAGEMENT COMMENTARY (MC) (2005): *Sometimes called Management's Discussion and Analysis (MD&A)*. (<http://www.iasplus.com/agenda/mda.htm>).
- IASB (INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD) (2004): *Management Commentary. Information for observers*. London.
- ISHC (International Society for Hospitality Consultant) (2005): *Top Ten Issues and Challenges for 2005*. (<http://www.ishc.com/library/pubs/top102005.doc>).

- IRÍBAR, A. (2005): «Las cotizadas se desnudan». *Negocios, El País*, 27 de febrero de 2005.
- KAPLAN R. Y NORTON D (1997): *El Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión 2000.
- LEUTHESSER, L.; KOHLI, CH. (1997): «Corporate identity: The role of mission statements». *Business Horizons*. May-jun 1997, vol. 40, n.º 3 (págs. 59-67).
- MEDINA MUÑOZ, D. R. Y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2004): «Dirección estratégica de la empresa turística». *Papeles de Economía Española*, N.º 102.
- MEEK, G. K.; ROBERTS, C. B.; y GRAY, S. J. (1995): «Factors influencing voluntary annual report disclosures by U.S., UK and continental European multinational corporation». *Journal of International Business Studies*. Vol. 26, n.º 3.
- VACAS GUERRERO, C. (1999): *Normalización Contable del Sector de la Hostelería*. Tesis Doctoral. Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid. (CD-ROM)
- VACAS, C.; MUÑOZ, C. I.; BONILLA, M. J. y AVILÉS, C. (2003): «Análisis de la información estratégica publicada por las grandes cadenas hoteleras españolas». *Revista de Estudios Turísticos*. N.º 157.