

Aportación al cuadro de mando integral
para cadenas hoteleras en España.
Variables críticas de actuación

EBI

A photograph of a sailboat on a blue ocean under a clear sky. The sailboat is white with a single mast and sail. A person is visible on the deck. The letters 'EBI' are overlaid in a large, bold, yellow font across the center of the image.

Mar Vila Fernández-Santacruz
Centro de Dirección Turística. ESADE.

Resumen

El cuadro de mando integral es un instrumento de medición de la actuación que supera las limitaciones de los indicadores financieros. Combina medidas financieras y no financieras, y traduce la estrategia en términos operativos a partir de una identificación sistemática de las variables críticas de actuación de cada organización. En el caso de las cadenas hoteleras en España, el cuadro de mando integral requiere ciertas adaptaciones para reflejar las prioridades estratégicas de dichas empresas, como ha quedado contrastado en un estudio previo de la autora.

En este trabajo se analizan las variables críticas de actuación de las cadenas hoteleras en España que participarían en el cuadro de mando integral, a partir de los datos obtenidos de una encuesta en formato cuestionario dirigido a la totalidad de las cadenas hoteleras en España. A los datos obtenidos se aplican técnicas de análisis multivariante (análisis *cluster*, análisis factorial, test ANOVA). Al analizar los resultados, se observan algunas variables que son comunes a todas las cadenas, otras que presentan una frecuencia elevada, y otras que dependen de la preocupación por la innovación, la preocupación por el medio ambiente y el enfoque estratégico de la empresa. Estos tres factores permiten clasificar las cadenas hoteleras en España en cuatro clusters según sus variables críticas de actuación.

Palabras clave

Medición de la actuación / Indicadores / Cuadro de mando integral / Variables críticas de actuación / *Clusters* / Innovación / Destino turístico / Alineación estratégica.

1.- Introducción

Los niveles de competencia en el sector hotelero español de los últimos años se agudizan por diversos motivos; frente a ello, las empresas con más posibilidades de éxito son aquéllas capaces de desarrollar las estrategias más adecuadas y los sistemas de gestión más eficientes para implementarlas y mantenerlas. El control de gestión, desde su enfoque estratégico y con distintas orientaciones según los autores, tiene por objetivo ayudar en la gestión de las estrategias de las organizaciones. Para ello cuenta con diferentes sistemas y con herramientas específicas, de entre las que destacamos en este trabajo el cuadro de mando integral (CMI en adelante) propuesto por Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996, 1997, 2000, 2001), una de las que ha cosechado mayor éxito en diferentes sectores y países, a pesar de sus limitaciones.

El objetivo de este trabajo es ayudar a avanzar en el desarrollo de estos sistemas desde el área del control de gestión, en el ámbito de las cadenas hoteleras, cuya propia definición –de múltiples unidades distribuidas en distintas ubicaciones– implica una complejidad en la gestión tanto mayor cuanto mayor es la tendencia a la concentración e internacionalización.

En un trabajo anterior (Vila, 2003) se ha estudiado la utilidad e idoneidad del CMI para las cadenas hoteleras en España, dada su caracterización, así como la necesidad de realizar algunas adaptaciones en su implementación con el objetivo de reflejar las prioridades estratégicas de dichas empresas. Una de estas adaptaciones se refiere a su estructura, que queda definida a través de cinco ejes, en lugar de cuatro del modelo original. Por otro lado, se identifican cuáles son las variables críticas de actuación (VCA en adelante) que integran el nuevo modelo de CMI, cómo varían estas entre las empresas del ámbito de estudio, y su clasificación en clusters a partir de unos factores identificados. En el presente trabajo se describen los resultados de esta última parte.

2. Marco conceptual

2. 1. Control de gestión estratégico y medición de la actuación

El control de gestión, desde el enfoque estratégico, trata de facilitar la información para gestionar la estrategia y, por ello, presta especial atención a la medición de la actuación⁽¹⁾ utilizada para clarificar, comunicar y gestionar la estrategia (Cooper y Kaplan, 1988; Bromwich y Bhimani, 1994; Innes, 1998; Simmonds, 1986; Ittner y Larcker, 2001, Shank, 1989; Govindarajan y Gupta, 1985; Drury, 2001). Es útil para el desarrollo de planes estratégicos, para la evaluación de la consecución de los objetivos de la organización y para la compensación a los directivos.

Las mediciones financieras basadas en los métodos tradicionales de contabilidad han demostrado en la práctica sus limitaciones como medidas de la actuación, ya que no proporcionan información adecuada para la toma de decisiones, pues esta es de tipo histórico; alientan el pensamiento a corto plazo; están subordinadas a los requisitos externos de la contabilidad financiera; reflejan funciones, no procesos; prestan poca atención al entorno empresarial, y aportan ineficiente información para la gestión de los intangibles (Kaplan y Norton, 2001; Simons, 2000; Olve *et al.*, 2000), entre otras limitaciones. Por ello, gran parte de las teorías que analizan esta área concluyen que la medición de la actuación debería incorporar tanto indicadores financieros como no financieros, como los CMI.

2. 2. Cuadro de mando integral (CMI)

El CMI de Kaplan y Norton (1992) es una herramienta de medición de la actuación; un conjunto de indicadores, financieros y no financieros, estructurados en cuatro perspectivas –de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de cliente y financiera– cuyas relaciones describen la estrategia de la organización.

El CMI plantea una propuesta de análisis sistemático de los factores o variables críticas de actuación (VCA en adelante) y de los indicadores asociados a estos. Se basa en el análisis de la cadena de valor propuesto por Porter (1985). Estas VCA aseguran la interrelación entre los distintos objetivos estratégicos de la organización y son útiles para la coordinación de los planes de acción y la asignación de los recursos disponibles.

Tras analizar las investigaciones relativas al CMI, se concluye que éste presenta ciertos beneficios respecto a otras medidas de la actuación (Atkinson *et al.*, 1997; Drury, 2001), a pesar de sus limitaciones de entre las que destacamos la dificultad de adaptación a todos los negocios y organizaciones (Neely *et al.*, 2001; Maciariello y Kirby, 1994; Atkinson *et al.*, 1997; Dalton, 2002; Olve *et al.*, 2000; Atkinson y Epstein, 2000; Johnsen, 2000; Simons, 1995, 2000).

2. 3. CMI para cadenas hoteleras en España

Las cadenas hoteleras instaladas en España basan sus sistemas de control de gestión en modelos de gestión presupuestaria y herramientas de orientación principalmente financiera –más orientadas al cumplimiento de los procedimientos contables que a apoyar la gestión de las estrategias–, lo cual, junto a las características de la gestión de dichas empresas y sus factores críticos de éxito, lleva a considerar el CMI como una herramienta adecuada para ellas. Esa idoneidad se concreta en que el CMI permite la gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, la identificación de las competencias y los cambios precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio.

Sin embargo, el modelo original necesita algunas adaptaciones para su implementación efectiva, relativas a los ejes o perspectivas en que se estructura el CMI y a las VCA que integran cada uno de esos ejes, de tal manera que refleje las prioridades estratégicas de las cadenas hoteleras en España (Vila, 2003).

2.3.1. Ejes

La adaptación relativa a los ejes parte del análisis de la cadena de valor en servicios (Heskett *et al.*, 1994) e incluye un nuevo eje, denominado «de impacto exterior», que refleja la integración de la cadena en el destino donde opera. La incorporación de este eje responde a la necesidad de que dicha integración en el destino forme parte, de manera explícita, de las prioridades estratégicas de las cadenas (Valls, 1996, 2000, 2004; Pechlander y Osti, 2002; Tamma, 2000;

Brackenburry, 2000; Sancho *et al.*, 2002; Machiavelli, 2001; Jafari, 2000; Fussler y James, 1998; Inskeep, 1991; Swarbrooke, 1998). El citado eje se refiere a la interrelación entre todos los agentes públicos y privados del destino donde se opera, a la participación en la planificación turística que se lleva a cabo, y a la consideración de los aspectos relativos al desarrollo sostenible del destino en términos económicos, socioculturales y medioambientales.

Con esta incorporación y ciertas adaptaciones al resto de ejes, queda definido un nuevo modelo formado por cinco ejes: recursos humanos, procesos internos y sistemas de información, impacto exterior, clientes y accionistas.

Cuadro 1. Ejes de las cadenas hoteleras en España



Fuente: elaboración propia

2.3.2. VCA

Cada uno de los ejes del CMI está integrado por diversos factores críticos de éxito o VCA y sus indicadores asociados, de manera que su interrelación describe la estrategia deliberada de la empresa y las relaciones que es preciso que se establezcan entre dichas variables para su consecución. Las VCA se definen como «los factores que deben ser conseguidos o implementados con éxito para que una estrategia deliberada de negocio tenga éxito» (Simons, 1995: 63). La consideración de estas variables en relación con los factores internos o externos de la empresa ha sido abordada por distintos autores desde Daniel (1961), Anthony, Dearden y Vancil (1972), Andrews (1977), Hofer y

Schendel (1979), Ohmae (1982), Rockart (1979) y Porter (1982, 1985) hasta las líneas más actuales de Drury (2001) o Simons (2000). Del mismo modo, se ha subrayado el carácter contingente de estas variables respecto de factores como la estructura del sector industrial, la estrategia competitiva y la posición dentro del sector (Porter, 1985; Sousa de Vasconcellos y Hambrick, 1989), la ubicación geográfica, el entorno, la unidad estratégica de negocio considerada, el tiempo y el espacio, la estrategia y los objetivos de cada organización, y los directivos o el estilo de dirección (Anthony, Dearden y Vancil, 1972; Geller, 1985; Rockart, 1979).

En el caso de las cadenas hoteleras instaladas en España, las VCA que serían susceptibles de formar parte del CMI han sido identificadas a partir de un amplio análisis bibliográfico y siguiendo la metodología recomendada para ello (Vila, 2003).

3. Trabajo empírico

El objetivo de este trabajo empírico es analizar cuáles son las VCA para las cadenas hoteleras instaladas en España, y clasificar dichas empresas a partir de sus VCA.

3. 1. Metodología

El trabajo se ha desarrollado a través de una encuesta en forma de cuestionario presentado como una página web (formato html) que se ha remitido por correo electrónico a las direcciones de acceso directo de las unidades seleccionadas para el estudio. La encuesta se ha enviado durante el mes de junio de 2002, después de haber realizado un test previo. Hasta el mes de septiembre de 2002 se han recibido respuestas por medio del ASP (*Active Service Paging*), que ha insertado los datos en una base de datos Access. La respuesta del cuestionario ha sido directa, sin intervención.

Cuadro 2. Ficha técnica de la encuesta

Universo	253 cadenas hoteleras
Ámbito	Cadenas hoteleras con establecimientos en España
Tamaño de la muestra	253
Índice de error de la muestra	+/-14 %
Nivel de confianza	95 %
Tipo de encuesta	Cuestionario. Preguntas abiertas, cerradas y de escala de actitudes
Formato	Cuestionario en forma de página web (html) Envío por correo electrónico Respuestas a través de ASP a una base de datos Access
Fecha del trabajo de campo	Del 20 de junio al 20 de septiembre de 2002

Fuente: elaboración propia

3.1.1. Muestra

La encuesta se ha remitido a la totalidad de las cadenas hoteleras que operan en España: 253⁽²⁾ (Hostelmarket, 2002). El cuestionario se ha dirigido a las posiciones que disponen de una visión amplia de la organización, que tienen acceso a la información estratégica y que conocen las variables descriptivas relativas de gestión interna. Se ha obtenido respuesta útil de 41 cadenas, que han cumplimentado una o dos veces la encuesta, según se dedican al negocio vacacional o urbano, o a ambos. En conjunto, se ha contado con 59 respuestas. Las 41 cadenas representan una tasa de respuesta del 16,2 %, de lo que resulta, para la máxima indeterminación y con un nivel de confianza del 95 %, un índice de error esperado de +/-14 %. La muestra representa un 46,6 % de las cadenas, y un 76 % de las grandes cadenas, si se considera el número de establecimientos.

3.1.2. Recogida de datos

El cuestionario constaba de tres partes. Las dos primeras se referían a variables descriptivas relativas a la estrategia corporativa y a la gestión interna de la empresa, lo que ha permitido realizar un análisis exhaustivo relativo a la contingencia de dichas variables que no detallamos en este trabajo. La tercera parte se centraba en la importancia concedida por las cadenas a cada una de las 91 variables de actuación propuestas, que se organizaban en torno a los cinco ejes propuestos en el modelo. El orden de las variables de actuación dentro de cada uno de esos ejes era aleatorio, para evitar posibles sesgos. Se han utilizado preguntas subjetivas con una escala de Likert (del 1 a 7) en la que 1 significa «importancia nula» y 7, «mucha importancia», siguiendo la metodología recomendada (Brunet et al., 2002) y experiencias previas similares⁽³⁾.

La información obtenida se ha tratado con técnicas de análisis multivariante –el análisis factorial, el análisis cluster y el test ANOVA–, tras comprobar que se cumplían los supuestos estadísticos

necesarios. Cada variable de actuación se ha clasificado según fuera causa o efecto, y según correspondiera a control táctico o estratégico, y se han definido como VCA las cinco variables de actuación que presentan medias superiores en cada uno de los ejes.

3.2. Principales resultados

3.2.1. VCA para la muestra global

La muestra global selecciona como VCA, fundamentalmente, variables de efecto y de control estratégico orientadas al largo plazo. En el eje de recursos humanos se seleccionan variables como la seguridad e higiene en los puestos de trabajo y se señalan los procesos de selección y reclutamiento como causas de la satisfacción, la permanencia y la estabilidad de los empleados, así como de la retención de los trabajadores más valiosos. En el eje de procesos internos y sistemas de información, preocupan más los procesos *front office* que los *back office*; por otra parte, llama la atención la importancia de la información para la toma de decisiones, en detrimento de otras variables esperadas, como el conocimiento del cliente o los procesos de venta y comercialización. En el eje relativo al impacto exterior, dos de las variables seleccionadas tienen que ver con los efectos medioambientales; las tres restantes se relacionan con la integración en el destino donde se opera. Por otro lado, destaca en este eje la selección de variables de causa frente a las de efecto. En el eje de clientes, la funcionalidad y la localización de los hoteles son las variables de causa que, junto a las identificadas en los ejes anteriores, pueden afectar a las variables de efecto: calidad de servicio, relación calidad-precio y fidelización de los clientes. Según las VCA seleccionadas en el eje de accionistas, el objetivo a largo plazo de las cadenas es el valor de mercado futuro, la rentabilidad de los activos y la generación de flujos de caja. Las posibles causas de estas variables de efecto serían, además de las VCA de los otros ejes, la tarifa media del alojamiento y la ocupación media, identificadas también en este eje.

Cuadro 3. Resumen de las VCA para la muestra global y para los clusters

Eje	Recursos humanos	Procesos internos y sistemas de información	Impacto exterior	Clientes	Accionistas
Muestra global	Seguridad e higiene en el puesto de trabajo Retención de los empleados valiosos Procesos de selección y reclutamiento Satisfacción de los empleados Permanencia y estabilidad de los empleados	Calidad de los procesos <i>front office</i> Información para la toma de decisiones Conocimiento del cliente Proceso de venta y comercialización Calidad de los procesos <i>back office</i>	Mejora de las infraestructuras Minimización de los residuos y agentes contaminantes Calidad de vida de los turistas y visitantes Creación de puestos de trabajo en la zona Uso racional de los recursos	Calidad del servicio percibida Relación calidad-precio percibida Fidelización de los clientes Funcionalidad de los hoteles Localización de los establecimientos	Valor de mercado futuro Rentabilidad de los activos de la compañía Ocupación media Generación de flujos de caja Tarifa media del alojamiento
Nido	Seguridad e higiene en el puesto de trabajo Condiciones salariales de los empleados Procesos de selección y reclutamiento Permanencia y estabilidad de los empleados Productividad de los empleados	Relación con los proveedores Proceso de venta y comercialización Información para la toma de decisiones Calidad de los proveedores Conocimiento del cliente	Creación de puestos de trabajo en la zona Mejora de las infraestructuras Calidad de vida de los turistas y visitantes Calidad de vida de los habitantes de la zona Minimización de los residuos y agentes contaminantes	Calidad del servicio percibida Accesibilidad a los hoteles Relación calidad-precio percibida Localización de los establecimientos Incremento del número de clientes	Ocupación media Desestacionalización de la ocupación Ingresos medios de restauración Rentabilidad de los activos de la compañía Tarifa media del alojamiento
Gaviota	Implicación en la misión Retención de empleados valiosos Satisfacción de los empleados Competencias y habilidades de los empleados Procesos de selección y reclutamiento	Información para la toma de decisiones Calidad de los procesos <i>front office</i> Relación con los clientes potenciales Relaciones con el canal Conocimiento del cliente	Mejora de las infraestructuras Minimización de los residuos y agentes contaminantes Uso racional de los recursos Utilización de productos ecológicos Mejora de los recursos naturales	Fidelización de los clientes Relación calidad-precio percibida Imagen de marca Calidad del servicio percibida Atributos de seguridad del hotel	Valor de mercado futuro Rentabilidad de los activos de la compañía Desestacionalización de la ocupación Valor de mercado actual Rentabilidad por segmento de cliente
Abeja	Productividad de los empleados Retención de empleados valiosos Seguridad e higiene en el puesto de trabajo Satisfacción de los empleados Condiciones salariales de los empleados	Calidad de los procesos <i>front office</i> Calidad de los procesos <i>back office</i> Reducción de costes Conocimiento del cliente Proceso de venta y comercialización	Mejora de las infraestructuras Minimización de los residuos y agentes contaminantes Uso racional de los recursos Armonía de los establecimientos con el entorno Calidad de vida de los turistas y visitantes	Calidad del servicio percibida Relación calidad-precio percibida Fidelización de los clientes Incremento del gasto por cliente Atributos de seguridad del hotel	Rentabilidad de los activos de la compañía Valor de mercado futuro Rentabilidad del capital Generación de flujos de caja Reducción de los costes operativos
Ballena	Satisfacción de los empleados Procesos de selección y reclutamiento Retención de empleados valiosos Permanencia y estabilidad de los empleados Capacidad para proponer mejoras	Calidad de los procesos <i>front office</i> Conocimiento del cliente Innovación en los procesos Información para la toma de decisiones Calidad de los procesos <i>back office</i>	Relación con los organismos públicos Calidad de vida de los turistas y visitantes Armonía de los establecimientos con el entorno Creación de puestos de trabajo Calidad de vida de los habitantes de la zona	Calidad del servicio percibida Relación calidad-precio percibida Localización de los establecimientos Funcionalidad de los hoteles Accesibilidad a los hoteles	Valor de mercado actual Valor de mercado futuro Ocupación media Reducción de los costes operativos Generación de flujos de caja

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Clusters

Las cadenas se han clasificado mediante el método de análisis de clusters, escogiendo la distancia euclídea al cuadrado como medida de la similitud entre los individuos, y con el método de Ward, que minimiza las diferencias dentro del conglomerado (Hair *et al.*, 1999). El criterio de clasificación de las cadenas se ha definido a partir de tres factores que afectan a sus decisiones estratégicas de manera

global⁽⁴⁾. Estos factores son: el grado en que la cadena considera la innovación, el grado en que la cadena se preocupa por los temas medioambientales y el enfoque estratégico de la cadena, entendido como la implicación y alineación de la organización con la estrategia corporativa. Cada factor sintetiza la importancia que tienen para las cadenas una serie de variables de actuación.

Cuadro 4. Factores de la clasificación de clusters

Variable de actuación	Eje	Causalidad dentro del eje	Nivel de control	Factor
Innovación y creatividad de los empleados	Recursos humanos	Efecto	Estratégico	Innovación
Capacidad de los empleados de proponer mejoras	Recursos humanos	Efecto	Estratégico	Innovación
Innovación en los procesos	Procesos internos y sistemas de información	Efecto	Estratégico	Innovación
Innovación y flexibilidad en el producto	Clientes	Causa	Estratégico	Innovación
Atributos de autenticidad de los establecimientos	Clientes	Causa	Estratégico	Innovación
Atributos de singularidad de los establecimientos	Clientes	Causa	Estratégico	Innovación
Conciencia medioambiental de los trabajadores	Recursos humanos	Efecto	Estratégico	Medio ambiente
Uso racional de los recursos por parte de la empresa	Impacto exterior	Causa	Estratégico	Medio ambiente
Minimización de residuos y agentes contaminantes	Impacto exterior	Causa	Estratégico	Medio ambiente
Utilización de productos ecológicos	Impacto exterior	Causa	Estratégico	Medio ambiente
Consecución de certificaciones medioambientales	Impacto exterior	Efecto	Estratégico	Medio ambiente
Acceso a la información estratégica	Recursos humanos	Causa	Estratégico	Corporativo
Implicación de los empleados en la misión de la empresa	Recursos humanos	Efecto	Estratégico	Corporativo
Formalización del proceso de la planificación estratégica	Procesos internos y sistemas de información	Causa	Estratégico	Corporativo

Fuente: elaboración propia

La solución con cuatro *clusters* presenta un número de cadenas suficiente para poder analizar sus características, y permite establecer diferencias entre cada uno de los grupos. Cada cluster se ha designado con un nombre que pretende reflejar sus características de actuación: Nido, Gaviota, Abeja y

Ballena (ver Cuadros 5, 6, 7 y 8).

Los *clusters* presentan valores medios de las variables de actuación que difieren significativamente entre sí en todos los casos, excepto en catorce de las 91 variables propuestas.

Cuadro 5. Características de las cadenas Nido

Nido. Cadenas muy poco innovadoras, muy poco preocupadas por el medio ambiente y con muy escaso enfoque estratégico.

Variables descriptivas	Descripción
Tipo de negocio que predomina en la cadena	Mayoritariamente dedicadas al negocio vacacional (64,2 %).
Grado de internacionalización	Reducido (100 %).
Tamaño	Pequeño o mediano (64,3 %) y micro (21,4 %).
Categoría predominante en la cadena	2 y 3 estrellas (72,7 %).
Segmento principal	Dedicadas al segmento Sol y playa (64,3 %). Incluye la totalidad de las cadenas dedicadas a Cultura y ciudades y la mayor parte de las cadenas dedicadas a Negocios (42,9 %).
Estrategia de crecimiento principal	Propiedad (71,4 %). Incluye la mayor parte de las cadenas que tienen en el alquiler su principal estrategia de crecimiento (44,4 %).
Tipo de organización	Por negocios (42,9 %).
Grado de estabilidad de la plantilla	Elevado (55,6 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de incentivos	Reducido (100 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de información	Elevado (42,9 %).
Tipo de información para la toma de decisiones	Adicional a la financiera (58,3 %).
Nivel de comunicación de la estrategia	Elevado (50 %) y reducido (50 %).

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Características de las cadenas Gaviota

Gaviota. Cadenas muy innovadoras, muy preocupadas por el medio ambiente y con elevado enfoque estratégico.

Variables descriptivas	Descripción
Tipo de negocio que predomina en la cadena	Dedicadas exclusiva (28,6 %) o mayoritariamente (52,4 %) al negocio vacacional.
Grado de internacionalización	Incluye la mayor parte de las cadenas que tienen un grado elevado (34,7 %), aunque en el cluster el grado sea reducido (81 %).
Tamaño	Pequeño y mediano (47,6 %) y micro (28,6 %). Incluye la mayor parte de las cadenas pequeñas y medianas (40 %).
Categoría predominante en la cadena	4 y 5 estrellas (68,4 %). Incluye la mayor parte de las cadenas de la categoría superior (41,9 %).
Segmento principal	Sol y playa (89,5 %).
Estrategia de crecimiento principal	Propiedad (81 %). Incluye la mayor parte de las cadenas que tienen en la franquicia su principal estrategia de crecimiento (66,7 %).
Tipo de organización	Por áreas funcionales (61,9 %). Incluye la mayor parte de las cadenas por áreas funcionales (36,1 %).
Grado de estabilidad de la plantilla	Reducido (90,9 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de incentivos	Reducido (87,5 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de información	Medio (57,1 %). Incluye la mayor parte de las cadenas que presentan un grado elevado (43,8 %).
Tipo de información para la toma de decisiones	Adicional a la financiera (94,7 %).
Nivel de comunicación de la estrategia	Elevado (76,2 %).

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Características de las cadenas Abeja**Abeja. Cadenas bastante innovadoras, bastante preocupadas por el medio ambiente y con escaso enfoque estratégico**

VARIABLES DESCRIPTIVAS	DESCRIPCIÓN
Tipo de negocio que predomina en la cadena	Cadenas dedicadas en exclusiva (63,6 %) al negocio vacacional (41,2 % del total).
Grado de internacionalización	Reducido (72,7 %).
Tamaño	Grande (36,4 %), mediano y pequeño (27,3 %) y micro (36,4 %).
Categoría predominante en la cadena	4 y 5 estrellas (54,5 %).
Segmento principal	Sol y playa (81,8 %).
Estrategia de crecimiento principal	Propiedad (54,5 %). Incluye la mitad de las cadenas que tienen en la gestión su principal estrategia de crecimiento.
Tipo de organización	Por áreas funcionales (70 %).
Grado de estabilidad de la plantilla	Reducido (77,8 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de incentivos	Reducido (88,9 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de información	Medio (90,9 %).
Tipo de información para la toma de decisiones	Adicional a la financiera (72,7 %).
Nivel de comunicación de la estrategia	Reducido (60 %).

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Características de las cadenas Ballena**Ballena. Cadenas poco innovadoras, poco preocupadas por el medio ambiente y con notable enfoque estratégico**

VARIABLES DESCRIPTIVAS	DESCRIPCIÓN
Tipo de negocio que predomina en la cadena	Cadenas dedicadas mayoritariamente al negocio urbano (30,8 %) o al negocio vacacional (30,8 %). Concentración de cadenas dedicadas en exclusiva al negocio urbano (40 % del total).
Grado de internacionalización	Reducido (76,9 %).
Tamaño	Grande (69,2 %). Incluye la mayor parte de las grandes cadenas (45 % del total).
Categoría predominante en la cadena	Categoría superior (69,2 %).
Segmento principal	Sol y playa (63,6 %).
Estrategia de crecimiento principal	Propiedad (61,5 %). Incluye la mitad de las cadenas que tienen en la gestión su principal estrategia de crecimiento.
Tipo de organización	Por áreas funcionales (84,6 %).
Grado de estabilidad de la plantilla	Reducido (60 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de incentivos	Reducido (90 %).
Grado de desarrollo de los sistemas de información	Medio (46,2 %).
Tipo de información para la toma de decisiones	Adicional a la financiera (66,7 %).
Nivel de comunicación de la estrategia	Reducido (53,8 %).

Fuente: elaboración propia

3.2.3. VCA para cada uno de los *clusters*

Al comparar la importancia de cada eje en los distintos *clusters* y tomando como valor de ésta la media de las cinco VCA seleccionadas, se aprecia que el eje de clientes es el más importante tanto para la muestra global como para los cuatro *clusters* identificados. El eje de accionistas reviste poca importancia, ya que en ningún caso ocupa posiciones superiores, en cuanto a importancia relativa, al tercer lugar. Paradójicamente, el eje de

recursos humanos también es poco importante en este tipo de empresas de servicios: ocupa el último lugar en dos de los *clusters*, y el cuarto lugar en la muestra global. Finalmente, el eje de impacto exterior ocupa el segundo lugar en importancia relativa en dos de los *clusters* identificados, lo que corrobora la necesidad de incorporarlo como eje en el CMI de las cadenas hoteleras instaladas en España.

Al analizar las VCA de cada uno de los clusters, las seleccionadas por las cadenas Nido (ver Cuadro 3) –muy poco innovadoras, muy poco preocupadas por el medio ambiente y con muy escaso enfoque estratégico– presentan las puntuaciones medias más bajas en todos los ejes; la mayor parte de sus variables son de causa y de control táctico, de manera que se orientan, fundamentalmente, al corto plazo.

Destacan las puntuaciones a la baja del eje de recursos humanos, lo que indica la escasa importancia que las cadenas incluidas en este cluster conceden a esta área, en la que se señalan dos variables referidas a aspectos económicos (condiciones salariales y productividad) y una relativa a aspectos físicos del puesto de trabajo (seguridad e higiene).

En el eje de procesos internos y sistemas de información no se incluyen las VCA de innovación en los procesos ni de calidad en los procesos; por el contrario, se hace hincapié en las variables relacionadas con los procesos de comercialización y venta, incluida la relación con proveedores y clientes.

En el eje de impacto exterior, se seleccionan variables relacionadas con la integración en el destino donde se opera, como la calidad de vida de los turistas, visitantes y habitantes o la mejora de las infraestructuras; sin embargo, las variables relacionadas con temas medioambientales no tienen mucha relevancia para las cadenas incluidas en este grupo.

En el eje de clientes, además de las variables de calidad de servicio o relación calidad-precio, se incluyen una serie de VCA referidas a elementos físicos del producto, como la accesibilidad y la localización.

Por último, en el eje de accionistas, destacan variables de control táctico, como los ingresos medios de la restauración, la ocupación media y las tarifas medias. Todo ello concuerda con la descripción de las cadenas de este *cluster*,

caracterizadas por su pequeño tamaño; con mayoría de hoteles de categorías inferiores; dedicadas al negocio vacacional; y con una gestión que podría definirse como tradicional y que muestra escaso interés por la innovación (ver Cuadro 5).

Las VCA seleccionadas por las cadenas Gaviota (ver Cuadro 3) –muy innovadoras, muy preocupadas por el medio ambiente y con elevado enfoque estratégico– presentan puntuaciones superiores en todos los ejes, respecto a los otros *clusters*; entre ellos, otorga prioridad a los de clientes, recursos humanos, y procesos internos y sistemas de información. Es el *cluster* que selecciona, en mayor medida, variables de control estratégico y que, por tanto, más se orienta al largo plazo. Por otra parte, las variables de efecto predominan, en el conjunto, sobre las variables de causa.

En el eje de recursos humanos, se identifican variables relativas a las competencias y habilidades de los empleados, y a la implicación en la misión, lo que resulta coherente con el enfoque estratégico que caracteriza a este *cluster*.

En los procesos internos, se presta atención, ante todo, a los aspectos relativos a la interrelación con el canal y con los clientes potenciales, además de los actuales, hecho que también se ajusta al perfil innovador de estas cadenas: se preocupan por la fidelización de sus clientes por medio de su conocimiento, de la calidad de servicio, de su imagen de marca y de los atributos de seguridad.

La preocupación por el medio ambiente queda claramente reflejada en el eje de impacto exterior, con cuatro de las cinco variables relativas a este aspecto.

En el eje de accionistas, por último, destaca la importancia concedida a la desestacionalización, hecho que concuerda con la presencia mayoritaria de cadenas con negocios vacacionales en el cluster (ver Cuadro 6), y a la visión a largo plazo, que se concreta en la variable de valor de mercado futuro.

En cuanto a las VCA de las cadenas Abeja (ver Cuadro 3) –bastante innovadoras, bastante

preocupadas por el medio ambiente y con escaso enfoque estratégico–, destaca la importancia que conceden al eje de accionistas, a diferencia de los restantes *clusters*.

Las variables del eje de recursos humanos obtienen una puntuación baja que coincide con el escaso enfoque estratégico de las cadenas del cluster, y se refieren más bien a factores económicos, como las condiciones salariales o la productividad, y a factores básicos, como la seguridad y la higiene en los puestos de trabajo.

El factor económico vuelve a aparecer en el eje de procesos internos –reducción de los costes de los procesos–, sumado a la calidad de los procesos *front* y *back office*, que si preocupan a las cadenas de este *cluster*, bastante orientadas a la innovación

La preocupación por el medio ambiente, notablemente elevada, se manifiesta en variables como las relativas a la minimización de los residuos y agentes contaminantes y al uso racional de los recursos. Al agruparse en este cluster cadenas dedicadas casi exclusivamente al negocio vacacional, tienen sentido las variantes relacionadas con el medio ambiente y la armonía con el entorno (ver Cuadro 7).

Desde el punto de vista del cliente, se concentran en la fidelización a través de la mejora de la calidad del servicio y de la relación calidad-precio, estrategias que persiguen un incremento del gasto por cliente. La seguridad, asimismo, constituye un factor destacable en esta área.

En el eje de accionistas, por último, se seleccionan variables de rentabilidad, tanto del capital como de los activos, así como de reducción de los costes, lo que coincide con el tipo de variables seleccionadas en otros ejes.

En términos globales, predominan en este *cluster* las variables de efecto sobre las variables de causa, y las de control estratégico sobre las de control táctico.

Finalmente, las VCA seleccionadas por las cadenas Ballena (ver Cuadro 3) –poco innovadoras, poco

preocupadas por el medio ambiente y con bastante enfoque estratégico– se refieren, en el eje de recursos humanos, a la satisfacción y estabilidad de los empleados, especialmente de los más valiosos, aspecto en el que se hace hincapié en los procesos de selección y reclutamiento.

La calidad, tanto de los procesos como la percibida por el cliente, ocupa un lugar destacado en el eje de procesos internos y sistemas de información, así como en el de clientes. En este último se seleccionan variables como la funcionalidad, la accesibilidad o la localización, lo que diferencia este *cluster* de los anteriores; esta diferencia obedece al tipo de negocio, principalmente urbano, al que se dedica la mayoría de las cadenas que lo integran (ver Cuadro 8).

La orientación del negocio explica también las variables seleccionadas en el eje de impacto exterior, que no se relacionan directamente con el medio ambiente. La escasa preocupación por esta materia queda manifiesta en la elección, en el eje de impacto exterior, de VCA relativas a las relaciones con terceros o a la integración en el destino donde se opera, frente a las referidas al impacto medioambiental. En conjunto, el cluster opta por variables de efecto y de control estratégico.

Al analizar las VCA de cada uno de los *clusters* (ver Cuadro 3), se observa que tres de ellas son comunes a todas las cadenas de la muestra: el conocimiento del cliente, la calidad de servicio y la relación calidad-precio percibida; la primera pertenece al eje de procesos internos y sistemas de información, y las otras dos, al eje de clientes. La retención de los empleados valiosos, los procesos de selección y reclutamiento y la satisfacción de los empleados son las variables más frecuentes en el eje de recursos humanos; la información para la toma de decisiones, la más frecuente en el eje de procesos internos y sistemas de información; la mejora de las infraestructuras, la minimización de los residuos y agentes contaminantes, y la calidad de vida de los turistas y visitantes, las más habituales en el eje de impacto exterior; y el valor de mercado futuro y la rentabilidad de los activos de la compañía, en el eje de accionistas. Estas VCA comunes y más frecuentes,

responden a criterios de pertenencia a un mismo sector, a un entorno competitivo similar, en la línea de lo apuntado por Rockart (1979) o Geller (1985), entre otros autores. Adicionalmente, existen otras VCA que dependen de la preocupación de las cadenas por la innovación y por el medio ambiente, y de su enfoque estratégico, factores que recogen elementos diferenciales entre estas empresas.

4. Conclusiones

Las cadenas hoteleras instaladas en España basan sus sistemas de control de gestión en indicadores financieros y de orientación táctica. Sin embargo, la fase del ciclo de vida en la que se encuentran, su situación competitiva, su crecimiento continuado y el proceso de internacionalización en el que se ven inmersas, entre otros factores, justifican la necesidad de mejorar dichos sistemas de control de gestión, a pesar de que pueden darse ciertas limitaciones, como los sistemas de información disponibles o la cultura del sector, que se apoya más en el *know-how* que en la profesionalización de la gestión.

La utilización del CMI en cadenas hoteleras en España, supone un avance en los sistemas de control de gestión, pues es útil para el desarrollo de planes estratégicos, y para la evaluación de la consecución de los objetivos de la organización, entre otras cosas, al tiempo que se ajusta a las necesidades de gestión que estas organizaciones precisan, especialmente si se plantea una estructura formada por cinco ejes –de recursos humanos, de procesos internos y sistemas de información, de impacto exterior, de clientes y de accionistas–, que se adapta mejor a sus prioridades estratégicas.

En este trabajo se ha analizado los factores relevantes desde el punto de vista de la consecución de la estrategia de las cadenas hoteleras en España, las VCA, como elemento participativo en el diseño del CMI. A pesar de que las VCA son propias e individuales de cada empresa y dependan de su estrategia, se identifican una serie de variables comunes para todas las cadenas de la muestra y otras que manifiestan una frecuencia elevada, en la línea que proponen algunos autores; otras VCA son comunes para grupos de cadenas, *clusters*, que

comparten la orientación a la innovación, la preocupación por el medio ambiente y el enfoque estratégico. Algunas VCA se ven afectadas por otros factores relativos a la estructura corporativa y la gestión interna, que no se han descrito en este trabajo, y finalmente existen VCA individuales. Los tres factores mencionados constituyen un criterio útil de clasificación en *clusters* de las cadenas hoteleras instaladas en España desde el punto de vista de identificación de las VCA.

Cada *clusters* identificado: Nido, Gaviota, Abeja y Ballena, presenta distintos grados de preocupación por la innovación, el medio ambiente y el enfoque estratégico, lo cual queda reflejado en la distinta selección de VCA según las prioridades estratégicas de las empresas que quedan agrupadas en cada uno.

Los resultados de este trabajo constituyen nuevas aportaciones al ámbito del control de gestión de las cadenas hoteleras que operan en España. Desde un punto de vista práctico, la estructura en cinco ejes y las VCA identificadas tanto para la muestra global como para cada uno de los *clusters* descritos pueden facilitar la implementación del CMI como punto de partida en cualquier cadena hotelera en España. En la implementación del CMI es interesante tener identificadas las VCA de las empresas que pertenecen en el mismo *cluster*, sin que ello implique que las VCA deban ser iguales para todo el grupo, ya que la elección de las VCA depende de la estrategia propia e individual de cada empresa.

Finalmente, se debe tener en cuenta que este trabajo refleja situaciones que pueden ser coyunturales o que se pueden haber visto afectadas por factores económicos o del entorno, por lo que las conclusiones deben circunscribirse al contexto temporal y espacial en que se desarrolla el estudio.

Bibliografía

- Andrews, K. (1977): *El concepto de estrategia de la empresa*, Pamplona: Ediciones de Universidad de Navarra. [Versión original: *The Concept of Strategy*. Dow Jones-Irwin, 1971.]
- Anthony, R., Dearden, J. y Vancil, R. (1972): *Management Control Systems*. 2.ª ed., Homewood: Irwin.
- Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE) (2002): "Cadenas Hoteleras". [Información enviada por fax. No publicada.]
- Atkinson, A.; Balakrishnan, P.; Booth, J.; Cote, T.; Groot, T.; Malmi, H. y Roberts, E. (1997): "New Directions in Management Accounting Research". *Journal of Management Accounting Research*, núm. 9, pp. 70-108.
- Atkinson, A. y Epstein, M. (2000): "Measure for Measure". *CMA Management*, vol. 74, núm. 7 (2000), pp. 22-29.
- Brackenbury, M. (2000): *Promoting Destinations: Beyond the Year 2000. Opportunities and Threats*, Venecia: Ciset.
- Bromwich, M. y Bhimani, A. (1994): *Management Accounting: Pathways to Progress*, Londres: Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
- Brunet, I.; Pastor, I. y Belzunque, A. (2002): *Tècniques d'investigació social. Fonaments epistemològics i metodològics*, Barcelona: Ed. Pòrtic.
- Cooper, R. y Kaplan, R. (1988): "Measure Costs Right: Make the Right Decisions". *Harvard Business Review*, vol. 66, núm. 5, pp. 8.
- Dalton, J. (2002): "Strategic Score-Keeping. Looking for a Management Tool that Allows Associations to Express Strategy in Measurable Terms? Consider the Balanced Scorecard Approach". *Association Management*, núm. 54, pp. 53-57.
- Daniel, D. (1961): "Management Information Crisis". *Harvard Business Review*, vol. 39, núm. 5, pp. 11-121.
- Drury, C. (2001): *Management Accounting for Business Decisions*. 2.ª ed., Londres: Thompson Learning.
- Enz, C. y Siguaw, J. (1999a): "Best Hotel Environmental Practices". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 40, núm. 5, págs. 72-77.
- Enz, C. y Siguaw, J. (1999b): "Best Practices in Hotel Operations". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 40, núm. 6, pp. 42-53.
- Enz, C. y Siguaw, J. (1999c): "Best Practices in Information Technology". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 40, núm. 5, pp. 58-71.
- Enz, C. y Siguaw, J. (1999d): "Best Practices in Marketing". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 40, núm. 5, pp. 31-43.
- Enz, C. y Siguaw, J. (2000): "Best Practices in Human Resources". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 41, núm. 1, pp. 48-61.
- Enz, C. (2001): "What Keeps You up at Night? Key Issues of Concern for Lodging Managers". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 42, núm. 2, pp. 38-45.
- Fussler, C. Y. James, P. (1998): *Eco-innovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*, Madrid: Mundi-Prensa.
- Geller, A. (1985): "Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies. Part 1". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 25, núm. 4, pp. 76-81.
- Govindarajan, V.; Gupta, A. (1985): "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance". *Accounting, Organizations and Society (AOS)*, núm. 10, pp. 51-66.
- Gupta, A.; Govindarajan, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation". *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 1, pp. 254-1.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (1999) *Análisis multivariante*. 5.ª ed. Madrid: Prentice-Hall Iberia.
- Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W. y Schlesinger, L. (1994): "Putting the Service-profit Chain to Work". *Harvard Business Review*, vol. 72, núm. 2, pp. 164-174.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1979): *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little Brown.
- Hostelmarket (2002): *La proliferación de nuevas cadenas retrasa la concentración sectorial*, Madrid: Publicaciones Alimarket, SA, núm. 34 (2002).
- Innes, J. (1998): "Strategic Management Accounting". En *Handbook of Management Accounting*. (INNES, J., ed.) GEE, cap. 2.
- Inskeep, E. (1991): *Tourism Planning: an integrated and sustainable development approach*, Nueva York: Van Nostrand.
- Iltner, C. y Larker, D. (2001): "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective". *Journal of Accounting and Economics*, núm. 32, pp. 349-410.
- Jafari, J. (2000): *Enciclopedia del turismo*, Routledge.

- Jogarathnam, G.; Tse, E. y Olsen, M. (1999): "Matching Strategy with Performance". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, vol. 40, núm. 4, pp. 91-94.
- Johnsen, A. (2000): "Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications". *Paper Norwegian School of Economics and Business Administration*, febrero.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992): "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, núm. 70 (enero-febrero), pp.71-79.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1993): "Putting the Balanced Scorecard to Work". *Harvard Business Review*, núm. 71 (septiembre-octubre), pp. 134-142.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, núm. 74 (enero-febrero), pp. 75-86.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997): *El cuadro de mando integral*, Barcelona: Gestión 2000. [Versión original: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Nueva York: Harvard Business School Press, 1996.]
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000): "Having trouble with your strategy?". *Harvard Business Review*, núm. 78 (septiembre-octubre), pp. 167-177.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001): *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*, Barcelona: Ediciones 2000. [Versión original: *The strategy focused organization*, Nueva York: Harvard Business School Publishing Corporation, 2000.]
- Kotler, P., Bower, J. y Makens, J. (1997): *Mercadotecnia para hotelería y turismo*, México: Prentice Hall Hispanoamericana. [Versión original: *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice-Hall Inc., 1996.]
- Maciariello, J. y Kirby, C. (1994): *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attain Control*, Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Machiavelli, A. (2001): "Tourist Destinations as Integrated Systems". *Tourism Review*, vol. 56, núm. 3, pp. 4.
- Neely, A.; Adams, C. y Crowe, P. (2001): "The Performance Prism in Practice". *Measuring Business Excellence*, vol. 5, núm. 2, pp. 6-12.
- Ohmae, K. (1982): *The Mind of Strategist*, McGraw-Hill Book Company.
- Olsen, M.; Tse, E. y West, J. (1998): *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 2.ª ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Olve, N.; Roy, R. y Wetter, M. (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía Práctica del Balanced Scorecard (Performance Drivers)*, Barcelona: Gestión 2000. [Versión original: *Performance drivers. A practical guide to using the balanced scorecard*. Liber Ekonomi, 1997.]
- Pechlaner, H. y Osti, L. (2002): "Reengineering Tourism Organizations - The Case of Italy". *Tourism Review*, vol. 57, núm. 1, pp. 2.
- Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México: CECOSA. [Versión original: *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and competitors*. Nueva York: The free Press, 1980.]
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: Free Press.
- Rockart, J. (1979): "Chief Executives Define Their Own Data Needs. New Systems Approach, Based on the Identification of 'Critical Success Factors' Supports Attainment of Organizational Goals". *Harvard Business Review*, núm. 57, pp. 81-93.
- Sancho, A.; García, G.; Pedro, A. y Yagüe, R. (2002): *Auditoría de sostenibilidad en los destinos turísticos. Proyecto FEDER*, Valencia: Universidad de Valencia. Instituto de Economía Internacional.
- Shank, J. (1989): "Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles?". *Journal of Management Accounting Research*, otoño, pp. 47-65.
- Sim, K.; Koh, H. (2002) "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement". *Measuring Business Excellence*, vol. 5, núm. 2, pp. 18-26.
- Simmonds, K. (1986): "The Accounting Assessment of Competitive Position". *European Journal of Marketing, Organizations and Society*, vol. 12, núm. 4, pp. 357-374.
- Simons, R. (1995): *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000): *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Sousa de Vasconcellos, J. y Hambrick, C. (1989): "Key Success Factors: Test of General Theory in the Mature Industrial-product Sector". *Strategic Management Journal*, vol.10, pp. 367-382.
- Swarbrooke, J. (1998): *Sustainable Tourism Management*, Londres: CABI publishing.
- Tamma, M. (2000): *Aspetti Strategici del Destination Management*, Milan: Touring University Press.

Turespaña (2002): *Guía oficial de Hoteles*, Madrid: Turespaña. Ministerio de Economía, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

Valls, J. F. (1996): *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Bilbao: Ediciones Deusto.

Valls, J. F. (2000): *Gestión de empresas de Turismo y Ocio. El arte de provocar la satisfacción*, Barcelona: Gestión 2000.

Valls, J. F. (coord.) (2004): *"Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles"*, Barcelona: Gestión 2000

Vila, M. (2003): *"Aportaciones al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español"*, Barcelona: ESADE. Tesis doctoral.

NOTAS:

⁽¹⁾ Se entiende por actuación el grado de cumplimiento de los objetivos a partir de sus diferentes dimensiones (Kaplan y Norton, 1996; Gupta y Govindarajan, 1984).

⁽²⁾ Dada la diversidad de información según las fuentes –ACHE (2002), 177 cadenas; Turespaña (2002), 141 cadenas; y Hostelmarket (2002), 253 cadenas–, se ha optado por utilizar esta última, por ser la que proporciona una base más amplia.

⁽³⁾ Sousa de Vasconcellos (1989) y Sim y Koh (2002) utilizan la misma escala del 1 al 7.

⁽⁴⁾ Estos tres aspectos aparecen como relevantes y diferenciales en el éxito de las cadenas (Kotler et al., 1997; Jogaratnam et al., 1999; Olsen et al., 1998; Fussler y James, 1998; Swarbrooke, 1998; Enz, 2001; Enz y Siguaw, 1999a, 1999b, 1999c, 1999d, 2000).