

Resumen

El objetivo del presente trabajo consiste en la revisión de la literatura sobre la dirección estratégica de las empresas turísticas, describiéndose, en primer lugar, un marco conceptual sobre la dirección estratégica de las empresas, para posteriormente destacar la importancia de la estrategia para las empresas turísticas, proponer un proceso para la planificación estratégica de estas empresas, y describir las principales estrategias y métodos competitivos que están siendo utilizados en el sector.

Palabras clave: dirección estratégica, planificación estratégica, estrategia, métodos competitivos, empresas turísticas, turismo.

Abstract

The aim of this study consists of reviewing the literature on the strategic management of tourist companies, describing first of all a conceptual framework regarding the strategic management of companies so as to go on afterwards to underline the importance of strategy for the tourist companies, put forward a process for the strategic planning of these companies and to describe the main strategies and competitive methods being used in the sector.

Key words: strategic management, strategic planning, strategy, competitive methods, tourist companies, tourism.

JEL classification: M13, L83.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Diego R. MEDINA MUÑOZ
Juan M. GARCÍA FALCÓN

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

I. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, LA ESTRATEGIA Y EL ÉXITO EMPRESARIAL

DIRECCIÓN estratégica es el nuevo término acuñado en la década de los ochenta para hacer referencia a la formulación e implantación de estrategias por parte de las empresas (Mockler, 1995). Según Schendel (1994), este término se utilizó por primera vez en el ámbito académico en 1969 para dar nombre a un curso de doctorado de la Universidad de Purdue, siendo su auténtico precursor el autor antes mencionado, actualmente editor jefe de la *Strategic Management Journal*, revista líder en el campo de la dirección estratégica. Sin embargo, sería en mayo de 1977, con la celebración de un encuentro de profesores de *política de empresa*, organizado por la Universidad de Pittsburgh, cuando el término *dirección estratégica* comenzó a reemplazar al de *política de empresa* y se expandió como campo de estudio.

En las facultades y escuelas de negocio este término comenzó a reemplazar al de *política de empresa*, y en el mundo de los negocios se empezó a utilizar los términos *dirección estratégica* y *estrategia* para hacer referencia a un campo de estudio que pretende analizar los problemas relacionados con la dirección de todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Estudiando las diferentes posiciones doctrinales, se puede com-

probar que no existe un concepto universalmente aceptado de este campo, puesto que los diferentes autores, en función de sus antecedentes académicos y de los objetivos particulares de su investigación, generalmente han considerado aspectos parciales de la estrategia y de la dirección estratégica (García Falcón, 1995). Como consecuencia, es evidente la necesidad de una nueva definición unificada e integradora que contemple estos diferentes aspectos relacionados tanto con el *contenido de la estrategia* como con el *proceso estratégico*, las dos grandes ramas en que se subdivide la investigación de la disciplina que nos ocupa.

En términos generales, la dirección estratégica debe ser considerada como el resultado de los procesos de perfeccionamiento a que han estado sometidos los sistemas de dirección precedentes para resolver los crecientes problemas que plantea la realidad externa e interna de cualquier organización. En este sentido, Ansoff (1984) apunta que, al mismo tiempo que se ha incrementado el nivel de turbulencia del entorno, los equipos de alta dirección se han visto obligados a desarrollar sistemas más sofisticados para controlar la creciente imprevisibilidad, complejidad y novedad de los cambios que se presentan.

Ahora bien, los años ochenta fueron testigos de la reacción en el ámbito académico y profesional contra los excesos cometidos en la aplicación de las técnicas

analíticas (matrices de cartera, curva de experiencia, ciclo de vida del producto, etc.) y de las metodologías formales de planificación estratégica desarrolladas en los años sesenta y setenta, así como contra la excesiva centralización de las actividades de planificación (Mockler, 1995). Este movimiento académico y profesional contra la planificación estratégica propició la utilización del término *dirección estratégica* para hacer referencia al nuevo estilo de dirección.

Hax y Majluf (1984) consideran que, para resolver estos problemas, la planificación estratégica debería integrarse con otros sistemas administrativos como el de control de dirección, el de motivación y retribución, y el de comunicación e información. Todos estos sistemas están apoyados generalmente en la estructura de la organización, que proporciona la definición de autoridad y responsabilidad necesarias para guiar y regular las relaciones entre sus miembros. Por último, los sistemas administrativos y la estructura de la organización, que definen la infraestructura de dirección de una empresa, deben guardar cierto equilibrio con su cultura. Cuando una empresa ha logrado la integración entre sistemas, estructura y cultura, se puede afirmar que está dirigida con arreglo a sistemas que corresponden a los de dirección estratégica (Hax y Majluf, 1984). Por consiguiente, la planificación estratégica se ha convertido en un elemento que forma parte de un modelo más amplio, dentro del campo de la dirección de empresas, que es la dirección estratégica.

Con respecto al concepto e importancia de la *estrategia*, una de las definiciones con mayor aceptación es la de Chandler (1962: 16), quien plantea que «la estrategia es la determinación de

los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos». De esta forma, se podría decir que la estrategia es un plan global, integrado por la suma de un conjunto de acciones o decisiones, para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos. A su vez, las decisiones estratégicas deben cumplir las siguientes características: a) son importantes; b) comprometen recursos significativos, y c) no son fácilmente reversibles.

Son varios los niveles en los que se puede formular la estrategia de una empresa, distinguiéndose entre tres básicos: nivel corporativo, nivel de negocio y nivel funcional. En el contexto de una empresa de naturaleza diversificada, la característica fundamental de la *estrategia corporativa* radica en la consideración global de la organización. En este nivel, la estrategia centra su atención, por una parte, en la especificación de los sectores de actividad empresarial donde la empresa debe invertir o desinvertir actualmente y hacerlo en el futuro, y por otra, en la captación y asignación de los recursos que debe comprometer en cada uno de sus negocios (Lorange, 1984). Las principales decisiones estratégicas tomadas a nivel corporativo hacen referencia a actividades tales como diversificación, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergias de recursos entre negocios, etcétera.

La *estrategia de negocio* pretende dar respuesta a la cuestión «¿cómo deberíamos competir en una línea de negocios dada?» En tal sentido, define las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de

cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. Por ejemplo, elección de segmentos productomercado dentro de un sector, selección de métodos competitivos (precio, entrega, calidad, etc.) y decisiones sobre el momento de entrada en el mercado (pionero, seguidor, etc.). En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Porter, 1980 y 1985).

La *estrategia funcional* representa un componente importante de la estrategia de negocio de la empresa, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales (producción, *marketing*, finanzas y recursos humanos). La estrategia de un área funcional no debe ser formulada aisladamente, sino que debe ser consistente con las estrategias de las restantes áreas funcionales y tener presentes las características de los mercados externos básicos relacionados con dicha área (Hax y Majluf, 1984).

En cuanto a la importancia de la estrategia para el éxito de las organizaciones, es necesario comenzar definiendo qué se entiende por *éxito*. Para Porter (1991: 96), éste «[...] se manifiesta en el logro de una posición competitiva o serie de posiciones competitivas que conducen a una *performance* financiera superior y sostenible». De esta forma, la esencia de la competencia racional es la búsqueda de una situación de ventaja competitiva sostenible, ya sea basada en la reducción de costes y/o en la diferenciación, que permita a una determinada organización alcanzar unos beneficios superiores a los de sus competidores o la habilidad para tenerlos.

Para alcanzar este éxito, según el autor, la empresa desarrolla e implanta un conjunto de objetivos y políticas funcionales internamente consistentes, es decir, una estrategia, que: a) permite contrarrestar las fuerzas centrífugas que determinan las direcciones opuestas de los diferentes negocios y departamentos funcionales; b) determina un alineamiento entre las fuerzas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno, y c) debe estar relacionada principalmente con la creación y explotación de las denominadas *competencias distintivas*, que son las únicas fortalezas que posee una empresa, y son consideradas fundamentales para su éxito competitivo. Una de las clasificaciones de estrategias con mayor presencia en la literatura es la propuesta por Porter, quien distingue entre la estrategia de liderazgo en costes, la estrategia de diferenciación y una combinación de las dos anteriores; asimismo, para cada una de dichas estrategias se podría elegir dirigirse a todo el mercado o a un determinado segmento de éste.

La formulación racional de la estrategia, de arriba a abajo, es lo que Mintzberg (1994) denomina «estrategia deliberada». Sin embargo, la estrategia que observamos en el patrón de decisiones de la organización es lo que este mismo autor califica como «estrategia emergente», la cual es probable que se desvíe sustancialmente de la estrategia deliberada. La escuela orientada al proceso de la estrategia, frente a la racionalista, se centra principalmente en cómo surgen las estrategias en realidad. Así, Mintzberg argumenta que el racionalismo no es sólo un método erróneo para estudiar cómo se formulan realmente las estrategias, sino que también es una pobre manera de hacer estrategia.

El problema es que la división entre formulación e implantación imposibilita el aprendizaje. En la práctica, la formulación y la implantación deben ir unidas, de manera que la estrategia sea ajustada y revisada constantemente a la luz de la experiencia, y que en todo proceso de diseño de la estrategia participen aquellos miembros de la organización que posteriormente vayan a participar en su implantación.

A su vez, el desarrollo de la estrategia es un proceso multidimensional que debe incluir tanto el análisis racional y la intuición como la experiencia y la emoción. No obstante, existen pocas dudas sobre la importancia del análisis sistemático como un factor vital en el proceso estratégico. Sin análisis, el proceso de la formulación de la estrategia es probable que sea caótico. También es cierto que si el análisis estratégico no tiene en cuenta el aprendizaje mediante la experiencia y la implantación práctica es un análisis pobre. De manera similar, el proceso de formulación estratégica debe incluir intuición, reflexión e interacción entre pensamiento y acción.

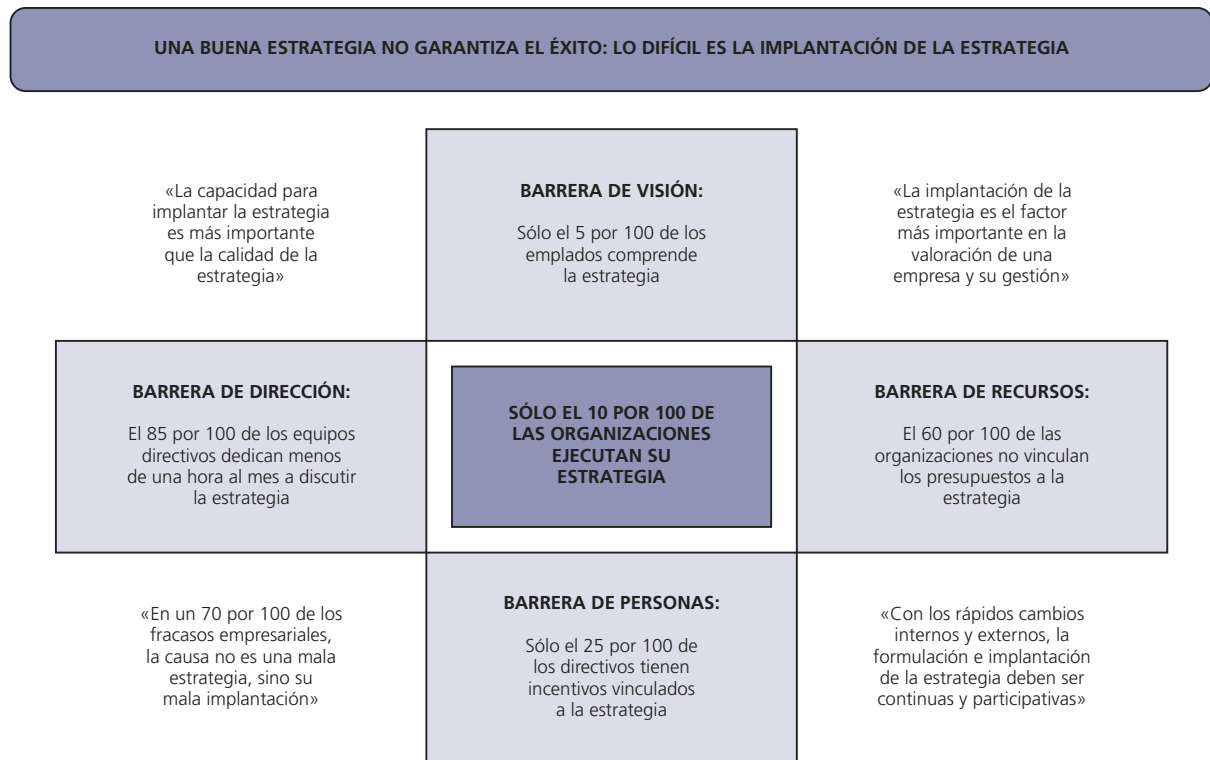
Entendida de esta forma, existe una creciente aceptación en cuanto a la consideración de la estrategia como el principal motivo del éxito de una empresa, si bien la estrategia de una empresa debe cumplir ciertas características para conducir al éxito empresarial (Grant, 1996): a) los objetivos deben ser sencillos, coherentes y a largo plazo; b) la estrategia debe ser formulada a partir de un profundo conocimiento del entorno competitivo, tanto del entorno general como del entorno sectorial o más inmediato; c) la estrategia debe ser formulada a partir de una adecuada valoración objetiva de los recursos estratégicos de la empresa, de

forma que es crucial la realización de un adecuado análisis estratégico interno antes de diseñar la estrategia a seguir, con el fin de tratar de explotar al máximo las fortalezas internas y al mismo tiempo tratar de proteger los puntos débiles, y d) la estrategia debe ser eficientemente implantada.

No se trata, por tanto, únicamente de formular una estrategia, sino que también es crucial que ésta sea eficientemente llevada a cabo o implantada. Del esquema 1 se desprende que los principales obstáculos a la ejecución de la estrategia pueden ser agrupados en torno a cuatro categorías básicas: 1) la falta de comprensión de la estrategia por parte de los empleados; 2) el escaso tiempo que los directivos dedican a discutir la estrategia; 3) los incentivos no están diseñados para promover la implantación de la estrategia, y 4) los presupuestos anuales de la empresa no son elaborados considerando la estrategia.

En este sentido, Kaplan y Norton (2001) observaron que las empresas que habían desarrollado con éxito un cuadro de mando integral, o *balanced scorecard*, además de mejorar extraordinariamente sus beneficios, también comunicaron eficazmente su estrategia a través de la relación de indicadores del cuadro de mando, tanto los financieros como los no financieros (sobre los procesos internos, la relación con los clientes, el aprendizaje y el crecimiento, y los recursos humanos). Por ello, en la actualidad la mitad de las 1.000 empresas más importantes del mundo ya cuentan con un cuadro de mando integral; asimismo, este instrumento de dirección ha sido considerado una de las 75 ideas de mayor influencia en la dirección de empresas del siglo XX, y la más reciente.

ESQUEMA 1
LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE ÉXITO



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (2001).

II. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL SECTOR TURÍSTICO

Son varios los factores a través de los cuales se explica la creciente importancia que la estrategia y la dirección estratégica tienen para el sector turístico y las empresas que lo integran. Siguiendo a Knowles (1996), García Falcón y Medina Muñoz (1998) y Kotler, Bowen y Makens (1999), podemos apuntar los siguientes como los más relevantes.

— El sector turístico es una fuerza económica importante. El fenómeno del turismo se ha convertido, en la segunda mitad del siglo XX, en uno de los sectores económicos más importantes en

el contexto mundial, habiendo crecido desde los años cincuenta de forma casi continua a unas tasas anuales superiores al 4-5 por 100. Es más, según investigaciones realizadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), éste genera aproximadamente el 11 por 100 del PIB mundial y supone más de 210 millones de puestos de trabajo. Para el 2010, se estima que la cifra total de llegadas internacionales supere los 1.000 millones, alcanzando los 1.600 millones en el año 2020.

— El sector turístico se encuentra en una fase de madurez, en la que la oferta turística parece seguir creciendo y la demanda se mantiene constante o crece a un menor ritmo. En consecuen-

cia, la rivalidad entre las empresas que operan en el sector turístico es cada vez mayor, por lo que, en línea con lo descrito con anterioridad, la dirección estratégica y la estrategia se hacen especialmente relevantes para este tipo de empresas.

— El proceso de globalización de la economía es especialmente cierto en las actividades empresariales relacionadas con el turismo. Se observa una creciente competencia a escala internacional, fundamentada, por un lado, en la constante aparición de destinos turísticos y, por el otro, en la mayor intensidad de las actuaciones de *marketing* y desarrollo de producto acometidas por los destinos ya abiertos. Además, se trata de

un sector que está experimentando un importante proceso de concentración empresarial mediante fusiones, absorciones y otras alianzas estratégicas.

— Otras particularidades del sector turístico que también plantean la necesidad de adoptar un enfoque estratégico son las siguientes: 1) las necesidades, gustos y preferencias de los turistas cambian rápidamente; 2) las empresas turísticas son muy sensibles a los cambios en el entorno; 3) las organizaciones que integran el sector turístico están interrelacionadas, de forma que las alianzas estratégicas complican la planificación estratégica de una determinada empresa; 4) algunas organizaciones turísticas (por ejemplo, hoteles) ofrecen varios servicios turísticos simultáneamente; 5) el sector turístico es intensivo en capital y fuerza de trabajo; 6) con frecuencia, la propiedad no pertenece a la dirección; 8) muchos propietarios de empresas turísticas suelen quejarse de que las empresas de administración no saben planificar; 9) muchos directores de empresas turísticas no tienen una adecuada formación, y 10) las innovaciones en el sector turístico son fáciles de copiar o imitar.

En este contexto, la dirección estratégica proporciona a los directivos responsables de las empresas turísticas un sistema directivo a través del cual prever, y hacer frente a, los importantes cambios internos y externos en los que éstas se encuentran inmersas. En tal sentido, la dirección estratégica permite desarrollar e implantar estrategias adecuadas para un futuro incierto.

Por otra parte, son varios los atributos que distinguen a las empresas de servicios y turísticas de las empresas de fabricación, los

cuales deben ser considerados en la formulación e implantación de estrategias adecuadas para las empresas turísticas, entre los que se encuentran los siguientes.

— La intangibilidad de los servicios turísticos, ya que son difíciles de describir, medir o estandarizar. Los servicios constituyen experiencias que son juzgadas por los estándares del receptor de aquéllos, y estos estándares están sujetos a las percepciones de dichos receptores. Por tanto, es clave que las empresas turísticas traten de tangibilizar sus servicios, lo que normalmente viene reflejado en la cultura de la organización. Por ejemplo, Swissotel, la unidad de alojamiento de Swissair, describe sus hoteles como *The Swiss Way* (el estilo suizo). Asimismo, en una campaña publicitaria, Hyatt hacía referencia a *The Hyatt Touch* (el toque de Hyatt). En cada caso, estas empresas han tratado de crear un conjunto común de valores de servicios para la dirección y el resto del personal con el fin de facilitar la creación de una «cultura» que proporcione tangibilidad a una experiencia global.

— La simultaneidad en la producción y el consumo de los servicios turísticos, de forma que la experiencia de servicio es producida y consumida a la vez. Como consecuencia, la experiencia no es producida de antemano para su posterior almacenamiento a la espera de la llegada del turista, situación que sí es posible en el caso de las empresas de fabricación. Obviamente, existen algunos productos (alimentos y bebidas, instalaciones, equipos...) que sí pueden ser almacenados antes de que vengan los turistas, pero estos productos por sí solos no generan la experiencia que busca el turista.

— La participación de los clientes en la producción y sumi-

nistro de los servicios turísticos, por lo que el turista constituye una parte del proceso de prestación de servicios y participa en la experiencia. Ello dificulta que la dirección de una empresa turística tenga todo el control sobre la calidad de la experiencia de servicio. Para limitar la incertidumbre asociada con la participación del turista, muchas organizaciones han tratado de estandarizar la variabilidad creada por su participación. Por ejemplo, las empresas de restauración de comida rápida han desarrollado mecanismos para realizar pedidos sobre el menú con una pantalla de contacto para prevenir la posible indecisión de los clientes al elegir los productos del menú y, como consecuencia, la ralentización en el proceso de realización de pedidos. De manera similar, los hoteles están apostando por la instalación de servicios de *checkout* en el interior de las habitaciones con el fin de incrementar la velocidad y el nivel de servicio.

— Los servicios turísticos son heterogéneos debido a que la calidad de la experiencia de servicio es medida en términos de percepción por parte del turista. De esta forma, casi nunca la experiencia de servicio es la misma para dos personas diferentes. A su vez, la experiencia de servicio no es siempre igual para una misma persona que busca dicha experiencia por segunda vez, ya que puede tener estados emocionales distintos. Asimismo, también actúa el comportamiento y el estado emocional de los empleados, de forma que cuando el empleado es distinto a la experiencia del turista podría variar, y cuando un mismo empleado tiene estados emocionales distintos, también es de esperar que cambie la experiencia de servicio. Finalmente, una misma empresa turística, en momentos de gran afluencia de clientes,

podría ofrecer un nivel de servicio inferior. Como consecuencia de todo lo anterior (turistas, empleados, afluencia de clientes), la consistencia en la prestación de servicios es considerada como uno de los factores clave de éxito en el sector turístico.

— Los servicios turísticos tienen caducidad. Es imposible almacenar servicios debido a que éstos son producidos y consumidos simultáneamente. Incluso es difícil recuperarse de una oportunidad de servicio perdida o no satisfactoria. Por ejemplo, es probable que un turista no vuelva a un restaurante en el que le han hecho esperar mucho tiempo para ocupar una mesa o en el que no le han asignado una mesa.

— Las empresas turísticas deben localizarse cerca de sus clientes o de los destinos turísticos que éstos desean visitar. Sin embargo, las empresas de fabricación pueden adoptar estrategias de localización de sus plantas de fabricación en función del análisis de los costes asociados con el transporte hacia los clientes de sus productos y, sobre todo, de los costes de la mano de obra, la energía y otras materias primas clave para sus actividades de fabricación.

A pesar de todo lo anterior, especialmente la importancia del sector turístico en la economía mundial, la literatura sobre dirección de empresas y dirección estratégica normalmente ha sido desarrollada con aplicaciones de marcos teóricos pensados para las empresas de fabricación. Ello, unido a las particularidades de los sectores de servicios y turístico, sugiere la necesidad de abordar estudios empíricos aplicados a estos sectores, así como de desarrollar propuestas teóricas adaptadas a las particularidades de estas empresas; todo ello con el

objeto de mejorar el conocimiento actual sobre cómo dirigir con éxito estos tipos de empresas.

III. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ADAPTADO A LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

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

Considerando los modelos propuestos en la literatura genérica de dirección estratégica (por ejemplo, Thompson y Strickland, 1994; Pearce y Robinson, 1994), así como el formulado por Olsen, Tse y West (1992) para las empresas del sector turístico, en el esquema 2 se presenta un modelo de dirección estratégica que integra las actividades que debería realizar cualquier empresa turística que pretenda formular e implantar con éxito estrategias de competencia. El proceso de planificación propuesto es flexible, de forma que en cualquier momento se podría retroceder a una etapa ya finalizada con el objeto de introducir los cambios oportunos y/o recopilar información adicional. De esta forma, se podrían evitar los problemas básicos de la planifica-

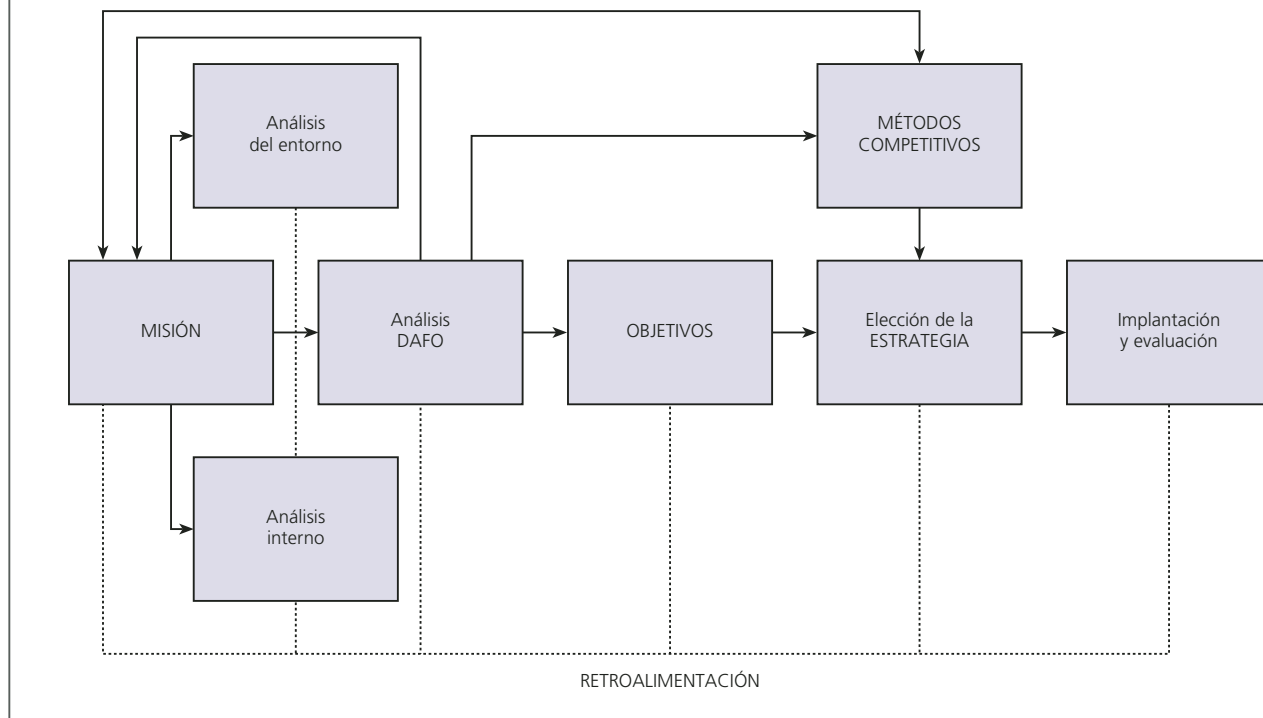
ción estratégica que dieron lugar a la dirección estratégica: la falta de flexibilidad y la separación entre la planificación y la dirección.

En términos generales, toda empresa cuenta con una *misión*, consistente en la definición del propósito para el cual existe la empresa o la razón por la que ésta opera. La misión permite delimitar el ámbito del entorno que afecta a la empresa y las características organizativas y estratégicas más adecuadas para ella. Por ello, cualquier análisis estratégico debe realizarse tomando como punto de partida la misión de la empresa. A través del *análisis del entorno* se pretende identificar las posibles amenazas y oportunidades que éste ofrece, mientras que con el análisis interno el objetivo es identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Con dicha información, que podría ser integrada en lo que se denomina análisis DAFO, la empresa debe establecer *objetivos* a largo, medio y corto plazo, todos ellos orientados a la maximización del beneficio económico. Posteriormente, y para alcanzar los objetivos, se tendrá que definir la *estrategia* competitiva o el conjunto de decisiones o acciones estratégicas. En esta fase del proceso interviene el concepto de ventaja competitiva, por cuanto la estrategia de la empresa debe apostar por el desarrollo de uno o varios *métodos competitivos* que permitan alcanzar a la empresa una situación de ventaja competitiva sostenida y, por ende, los objetivos previamente fijados y unos beneficios superiores a los de sus competidores. En cualquier caso, los métodos competitivos seleccionados tendrán que estar ajustados a la misión de la organización y a los resultados del análisis DAFO realizado. Sin embargo, y en línea con lo comentado previa-

ESQUEMA 2

UN PROCESO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS



mente, la elección de la estrategia más adecuada no garantiza el éxito empresarial, convirtiéndose incluso en más importante la *implantación* eficaz de una estrategia seleccionada que el propio acierto en la elección.

El proceso de dirección estratégica que acabamos de describir fue evaluado, en el sector de las cadenas hoteleras que operan en España, por García Falcón y Medina Muñoz (1998), obteniéndose como principales resultados los siguientes.

— De las veinticuatro cadenas hoteleras con sede en España que finalmente participaron en el estudio, veinte tenían un plan estratégico formal, mientras que las cuatro restantes no contaban con un documento formal de planificación. A su vez, la alta dirección de las cadenas hoteleras españo-

las con una planificación estratégica mostraron un grado alto o muy alto de apoyo y compromiso hacia la planificación estratégica.

— En relación con el horizonte temporal respecto al cual planifican las veinte cadenas hoteleras con un plan estratégico, dos situaciones son las más frecuentes. En primer lugar, seis de las cadenas hoteleras planifican para un período temporal que abarca cinco años, revisando su plan estratégico de forma automática cada año. En segundo lugar, cinco de las cadenas centran su planificación estratégica para un período de tres años, revisando igualmente su plan estratégico anualmente. Por lo general, es bastante escasa la frecuencia con la que el plan estratégico es revisado en algunas cadenas hoteleras, ya que doce de ellas revisan su plan estratégico con una fre-

cuencia superior al año, si bien la creciente competencia en el sector turístico está obligando a reducir dicha frecuencia con el objeto de introducir los rápidos y complejos cambios del entorno en la formulación de estrategias.

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

— El director general, el gerente o el presidente de la cadena suelen ser los máximos res-

CUADRO N.º 1

NIVEL DE COBERTURA DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR PARTE DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Elemento de la planificación estratégica	Media (*)	Desviación típica
Formulación de acciones estratégicas específicas.....	4,00	0,59
Establecimiento de objetivos	3,96	0,91
Programación temporal de las acciones y asignación de responsabilidades.....	3,83	0,64
Análisis interno para identificar fortalezas y debilidades.....	3,79	0,88
Formulación de acciones estratégicas generales.....	3,71	0,91
Declaración de la misión (propósito general).....	3,67	1,31
Establecimiento de un sistema de control	3,67	0,82
Identificación de temas de interés estratégico.....	3,33	1,24
Análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas.....	2,21	1,28

(*) 5 = muy bien cubierto, 4 = bien, 3 = medianamente, 2 = algo, 1 = nada cubierto.

ponsables de la formulación de estrategias deliberadas. La importancia que se concede a la planificación queda manifiesta si consideramos que en seis de las cadenas existe un departamento de planificación y que en la mayoría de ellas la elaboración del plan estratégico es realizada internamente o se acude a una consultora únicamente para recibir un asesoramiento en el proceso interno de formulación de estrategias. Además de la alta dirección y de los miembros del Consejo de Administración, las áreas funcionales más involucradas en el proceso de formulación son las de finanzas/administración y ventas/marketing.

— Con respecto al grado de coincidencia entre las decisiones y las actuaciones que realmente llevan a cabo las cadenas hoteleras y aquellas que vienen recogidas en el plan estratégico, doce de las cadenas encuestadas señalaron que lo real y lo planificado coinciden en la mayoría de las ocasiones y cinco indicaron que siempre o casi siempre coinciden. Por el contrario, únicamente tres hicieron referencia a una escasa coincidencia entre lo real y lo planificado.

— En doce de las cadenas hoteleras españolas que participa-

ron en este estudio, el plan estratégico es elaborado exclusivamente por algunos miembros de la cadena, sin la intervención de una empresa consultora. Sin embargo, las restantes ocho entre las que cuentan con un plan estratégico señalaron que en la elaboración del plan los miembros de la organización reciben el asesoramiento de una empresa consultora.

— La mayoría de las cadenas hoteleras incluye en su proceso de formulación todos los elementos clave, prestando especial atención a la formulación de acciones estratégicas específicas y al establecimiento de objetivos, incluso por encima del análisis interno, la declaración de la misión y la formulación de acciones estratégicas generales (véase cuadro n.º 1).

— Otros elementos de la planificación estratégica que recibieron una puntuación media de bien cubierto son: la programación temporal de las acciones y la asignación de responsabilidades, el análisis interno para identificar fortalezas y debilidades, la formulación de acciones estratégicas generales, la declaración de la misión y el establecimiento de un sistema de control para medir el grado de ejecución de las ac-

ciones programadas y la consecución de objetivos.

— Sin embargo, los elementos que parecen recibir un escaso tratamiento por parte de las cadenas hoteleras españolas que planifican incluyen la identificación de temas de interés estratégico y, fundamentalmente, el análisis del entorno con la intención de identificar oportunidades y amenazas.

IV. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

El concepto de ventaja competitiva hace referencia a cualquier característica de la empresa que la diferencie de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir (Porter, 1985). Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando posee ciertas características que éstos no tienen, o bien las tienen en una intensidad inferior, y además estas características le permiten obtener un rendimiento superior en su actuación competitiva.

De manera más genérica, se considera que una empresa tiene

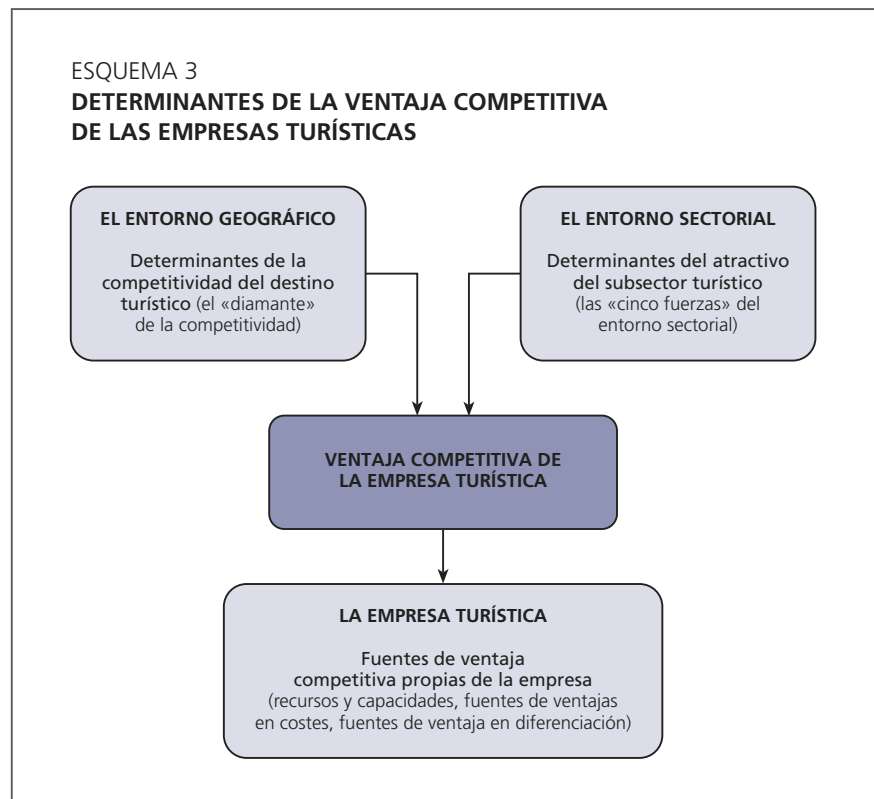
una ventaja competitiva en relación con sus competidores cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla (Grant, 1996). Es conveniente observar que la ventaja competitiva puede no verse reflejada en una rentabilidad superior, ya que una empresa puede optar por reducir beneficios y ganar cuota de mercado, lo que podría suponer la anulación de algunos competidores. Alternativamente, una empresa puede desear no obtener beneficios por motivos tales como, por ejemplo, recompensar a sus empleados o directivos por encima de lo necesario para retenerlos.

Son varios los determinantes del volumen de beneficios que puede alcanzar una determinada empresa turística, los cuales pueden ser agrupados en tres categorías básicas (véase esquema 3): a) las características del país o lugar (destino turístico) en el que opera la empresa; b) el atractivo del sector turístico en el que compete la empresa (hotelero, extra-hotelero, restauración, agencia de viajes...), y c) las propias características internas de la empresa, que le permiten competir con éxito en un determinado sector. Al estudio de cada una de ellas se dedican los siguientes párrafos.

1. La competitividad del destino turístico en el que opera la empresa

En primer lugar, la disponibilidad de recursos (por ejemplo, mano de obra, energía...) en la zona geográfica donde decide operar una empresa, así como su coste y calidad, junto a otros aspectos tales como las infraestructuras existentes, la existencia de sectores afines y auxiliares, y las actuaciones del gobierno, se presentan como factores determi-

ESQUEMA 3
DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS



nantes del potencial de beneficios que la empresa puede lograr. En tal sentido, Porter considera que las condiciones que determinan la competitividad de un servicio turístico (por ejemplo, el que presta un hotel, un restaurante, un parque temático o una agencia de viajes), así como la experiencia vacacional de un turista, se encuentran en un ámbito geográfico determinado o destino turístico, el cual viene conformado por un *cluster* o grupo de empresas y servicios turísticos, y por las relaciones que éstos mantienen entre sí.

En términos generales, los destinos turísticos, o *clusters*, están integrados por un conjunto de empresas turísticas (empresas de alojamiento, empresas de restauración, empresas de ocio y recreo, empresas de transporte, agencias de viajes y *touroperedores*), otras empresas que operan en sectores de apoyo al sector turístico (empresas de mantenimiento, prove-

edores de materias primas y recursos humanos), otras empresas que ofrecen bienes y servicios complementarios (comercios), infraestructuras de comunicaciones, otras infraestructuras y condiciones naturales y culturales, y organizaciones coordinadoras y de promoción del sector turístico (gobiernos, oficinas de turismo).

La principal herramienta de análisis estratégico de la competitividad de los destinos turísticos o *clusters* es el *diamante*, en el cual se incluyen todos los factores que, en su conjunto, determinan la posible ventaja competitiva de la actividad turística en un determinado territorio y, por tanto, sugieren acciones estratégicas encaminadas a mantener y/o mejorar la competitividad de un destino turístico. El *diamante* agrupa todos los determinantes de la competitividad en cuatro grandes áreas (Porter, 1991; Generalitat de Catalunya, 1992):

a) las condiciones de los factores, que incluyen la disponibilidad en un territorio de los factores de producción que son necesarios para competir con éxito en el sector turístico (recursos humanos, capital, infraestructuras, recursos naturales, recursos culturales...), así como la capacidad de creación y mejora de dichos factores de producción; b) las características estructurales y estratégicas de las empresas turísticas (empresas de alojamiento, empresas de restauración, empresas de ocio y recreo, empresas de transporte, agencias de viajes y *touroperedores*...), junto a la naturaleza de la rivalidad competitiva; c) la presencia de sectores de apoyo y relacionados internacionalmente competitivos, y d) las características de la demanda actual de los productos y servicios turísticos ofrecidos por el destino (por ejemplo, composición de la demanda, su tamaño y ritmo de crecimiento, y los mecanismos por los cuales se transmite la preferencia por el destino turístico).

En términos generales, un territorio tendrá un mayor potencial de desarrollo turístico en la medida en que las características de su *diamante* sean más favorables para la mejora e innovación en el sector turístico. Quizá más importante que el análisis de cada uno de los elementos del *diamante* es el estudio de las interrelaciones existentes entre ellos, ya que estos factores actúan reforzándose mutuamente. Por ejemplo, un incremento en el nivel de exigencia de los turistas induce a mejorar la formación de la mano de obra, y viceversa. Asimismo, Porter (1991) añade otros dos factores que igualmente contribuyen a la competitividad de un destino turístico: a) la casualidad, que puede crear discontinuidades y brindar oportunidades para que un destino sustituya a otros, y b) el papel

del gobierno y su eficacia para apoyar indirectamente a la competitividad de las empresas. Finalmente, señalar que el modelo de Porter incluye implícitamente a la diversidad de la oferta turística como otro determinante de la competitividad de una determinada forma de turismo, y es que las restantes formas de turismo son elementos de la oferta complementaria que añade atractivo a la primera.

2. Atractivo global del sector en el que opera la empresa

Cuando todas las empresas operan en la misma zona geográfica, estos factores afectan por igual a las distintas empresas y, por tanto, dejan de ser fuentes de ventaja competitiva para ellas. Por eso se hace necesario distinguir entre sectores de actividad turística para identificar posibles diferencias en la rentabilidad de las empresas que operan en el destino.

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

cada una de las fuerzas menor es el grado de atractivo del sector.

En términos generales, el atractivo del sector es mayor, y por ende las empresas que operan en el mismo alcanzan niveles superiores de beneficios, cuanto menor es la intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector, menor es el poder de negociación de los compradores y proveedores, menor es la amenaza de que entren nuevas empresas en el sector, y menor es el atractivo y la amenaza de los productos y servicios sustitutos de los que ofrecen las empresas del sector evaluado. De esta forma, los precios de venta podrían ser relativamente mayores y los costes de aprovisionamiento menores. En consecuencia, podemos afirmar que en un determinado destino turístico podrían coexistir sectores empresariales con distintos niveles de rentabilidad (hotelero, restauración, parques temáticos...).

3. Ventajas competitivas de la propia empresa

Algunos autores relevantes en el campo de la dirección estratégica han sugerido que las características del sector no contribuyen a la ventaja competitiva de una determinada empresa. Este debate surgió fundamentalmente con la publicación en 1991 del artículo de Rumelt titulado *How much does industry matter?*, en el que se presentaron los resultados de un trabajo empírico realizado a partir de los datos sobre la *performance* de las empresas de fabricación estadounidenses durante los años 1974-1977. Rumelt (1991) concluyó que el sector no es importante en la formulación de estrategias, dado que las diferencias de *performance* entre unidades de negocio que operan en el mismo sector eran superiores a

las diferencias de *performance* entre las unidades de negocio que operan en distintos sectores. Seis años más tarde, en 1997, McGahan y Porter respondieron con otro artículo titulado *How much does industry matter, really?*, en el que analizaron la *performance* entre los años 1981-1994 de segmentos de negocio de fabricación y de servicios, concluyendo que el operar en un determinado sector contribuye sustancialmente a la *performance* organizativa, si bien reconocen que las diferencias entre las empresas en un mismo sector pueden ser más importantes que las diferencias entre sectores (McGahan y Porter, 1997).

En tal sentido, una empresa también puede alcanzar una posición de ventaja competitiva frente a sus competidores que operan en el mismo sector, siendo sus características internas las que constituyen el tercer grupo de factores determinantes de la ventaja competitiva empresarial. Considerando que las condiciones de la zona geográfica donde está ubicada una empresa, así como las del sector en el que ésta opera, no son fácilmente controlables por la empresa y que, además, afectan a muchas empresas por igual, son las características internas de la propia empresa las que se convierten en los factores clave en la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva empresarial.

En el análisis de las características internas de las empresas como fuentes de la ventaja competitiva, nos encontramos con dos marcos teóricos distintos, aunque complementarios. Por una parte, el planteamiento tradicional, formulado por Porter (1985) a principios de los ochenta, distingue entre ventaja en costes y ventaja en diferenciación, y trata de identificar las fuentes más importantes de ambos tipos de ventajas.

Por otra parte, desde mediados de la década de los ochenta ha surgido la teoría de la empresa basada en los recursos, según la cual toda empresa cuenta con una serie de recursos y capacidades, algunos de los cuales —aquellos que cumplen determinados requisitos tales como el ser escasos, relevantes, duraderos, no movibles y difícilmente imitables— son las auténticas fuentes de la ventaja competitiva.

V. ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA Y MÉTODOS COMPETITIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

1. Estrategias de competencia

Aunque son numerosas las características de la actividad de la empresa que podrían explicar que una determinada empresa logre una mayor tasa de beneficios, o bien tenga el potencial para lograrla, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a al menos una de las siguientes ventajas competitivas (Porter, 1985): ventaja en costes y ventaja en diferenciación. En una situación de *ventaja en costes*, la empresa consigue una ventaja competitiva suministrando un producto o servicio semejante o comparable en calidad a un coste inferior. En este caso, la empresa *A* tiene unos costes unitarios inferiores a los de la empresa *B* para un producto similar en características y prestaciones, por lo que puede venderlo a un precio parecido. Como consecuencia, la rentabilidad de la empresa *A* es superior a la de la empresa *B* al tener un mayor margen comercial. A su vez, la empresa con ventaja en costes puede rebajar sus precios hasta anular el margen de sus competidores más próximos, sin que desaparezcan por ello sus beneficios.

En la búsqueda de la ventaja en costes, el objetivo de la empresa es convertirse en la líder de su sector o segmento en cuanto a costes más bajos. Por tanto, el liderazgo en costes es una posición única en el sector, lo que requiere que la empresa trate de encontrar y explotar todas las fuentes de ventaja en costes, así como vender productos estándares sin excesivos adornos.

En una situación de *ventaja en diferenciación*, sin embargo, la empresa suministra un producto o servicio diferenciado, de manera que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio que es superior al coste adicional de esta diferenciación. En esta ocasión, la ventaja en diferenciación de la empresa *C* le permite cobrar un precio superior por dicho producto. Aun cuando los costes unitarios de la empresa *C* son algo superiores a los de la empresa *D* —como consecuencia, por ejemplo, de un mayor esfuerzo en calidad—, el aumento de precio compensa con creces el aumento del coste, por lo que la empresa *C* tiene un margen o rentabilidad superior al de la empresa *D*.

Por tanto, la ventaja en diferenciación de una empresa sobre sus competidores se logra cuando la primera proporciona algo único que es valorado por los compradores más allá de una simple oferta a bajo coste. Esta valoración por parte de los compradores debe suponer la posibilidad de vender el producto único a un precio algo superior al de los demás, de forma que este sobreprecio supere el coste adicional de la diferenciación. De otra forma, la empresa, aunque ofrece un producto único, realmente no alcanza una ventaja en diferenciación. Ello permite explicar el fracaso económico de numerosas aventuras empresariales que, apoya-

CUADRO N.º 2

LAS DIEZ ACCIONES ESTRATÉGICAS MÁS UTILIZADAS POR LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

<i>Acción estratégica</i>	<i>Media (*)</i>	<i>Desviación típica</i>
Mejora y potenciación de la imagen de marca	4,71	0,55
Consideración de las quejas y sugerencias de clientes	4,54	0,88
Mejora de la calidad en los servicios y productos	4,46	0,88
Mejora de la relación con los clientes potenciales	4,46	0,72
Búsqueda de consistencia en los servicios	4,33	0,91
Mejora de la relación con los canales de distribución	4,33	1,01
Reducción de los costes de las operaciones	4,29	0,91
Potenciación de las actividades de venta y promoción	4,21	0,66
Utilización de la tecnología y sistemas de información más avanzados	4,17	1,01
Incremento y mejora de los servicios complementarios	4,08	1,06

(*) 5 = importancia muy alta, 4 = alta, 3 = media, 2 = baja, 1 = importancia muy baja.
Fuente: García Falcón y Medina Muñoz (1998).

das en una idea única, no han tenido éxito por no evaluar adecuadamente la disposición de los clientes potenciales a pagar un sobreprecio superior al coste adicional que supone la diferenciación.

Además, se hace necesario señalar la posibilidad de que una empresa alcance *simultáneamente una ventaja en costes y una ventaja en diferenciación*. En la práctica, pocas empresas se enfrentan con alternativas tan rígidas, de forma que, por un lado, las empresas que optan por diferenciarse no pueden ser insensibles a los costes y, por el otro, las empresas que optan por unos costes bajos también optan por una posición en el mercado asentada en una oferta estandarizada, una línea de producto única y unas características limitadas. Además, en la mayoría de los sectores, el liderazgo del mercado es ejercido por una empresa que alcanza una diferenciación modesta a un coste aceptable. En tal sentido, para muchos, uno de los retos estratégicos más importantes para las empresas en el entorno económico actual es la consecución de una alta diferenciación con costes bajos, si bien la adopción de esta alternativa estratégica es la que conlleva una mayor probabilidad de fracaso.

Entre los estudios realizados sobre las estrategias de competencia de las empresas turísticas, destaca el realizado por Poon (1998), quien apunta cuatro estrategias competitivas cruciales para el éxito de cualquier empresa turística: a) la orientación al servicio, centrando la atención en la calidad y el desarrollo de los recursos humanos; b) la mayor consideración de los consumidores turísticos y sus crecientes niveles de exigencia; c) la utilización de la tecnología de la información, y d) la innovación. Además, se recomiendan los siguientes principios para competir con éxito en el sector turístico: a) dar prioridad a los clientes; b) ser líder en calidad; c) desarrollar innovaciones radicales, y d) fortalecer la posición estratégica de la empresa dentro de la cadena de valor del sector.

En un estudio realizado por García Falcón y Medina Muñoz (1998), se identificó que las acciones estratégicas más utilizadas por las cadenas hoteleras españolas son (véase cuadro n.º 2): la mejora y potenciación de la imagen de marca, la satisfacción de los clientes y la mejora de la calidad de los servicios y productos. Una revisión de las publicaciones más recientes al respecto (Ortega

Martínez, 2003; Medina Muñoz y Medina Muñoz, 2002; Uriel, Monfort, Ferri y Fernández de Guevara, 2001; Campos Soria, 2001; Vogeler Ruiz y Hernández Armand, 2000) sugiere las siguientes tendencias estratégicas en el sector hotelero: 1) la necesidad de contemplar los aspectos medioambientales y socioculturales en la oferta turística; 2) la importancia de la calidad y de los atributos del servicio consistentes en la profesionalidad, la amabilidad y la prontitud con la que se presta éste; 3) la personalización del servicio, frente a su estandarización; 4) la creciente utilización de las nuevas tecnologías de la información como método competitivo que contribuye tanto a la reducción de costes como a la diferenciación; 5) el mayor dominio de las cadenas hoteleras frente a los hoteles independientes, en línea con la creciente concentración en el sector turístico y la necesaria especialización de las empresas de menor tamaño, y 6) el importante papel de los recursos humanos como método competitivo.

Asimismo, la estrategia a nivel corporativo que parece ser la más importante para las cadenas españolas es la concentración en los negocios hoteleros y merca-

dos turísticos en los que actualmente operan y que, en su mayoría, conjugan el exotismo y los bajos precios como reclamos fundamentales (Uriel, Monfort, Ferri y Fernández de Guevara, 2001). En tal sentido, la estrategia de crecimiento que recibió una mayor puntuación de importancia es la de incorporar nuevos establecimientos que sean propiedad de la cadena, frente a alternativas de crecimiento más rápidas tales como los contratos de administración y los contratos de franquicia.

Del resto de subsectores turísticos distintos al alojamiento, merecen especial atención las estrategias que están siendo adoptadas por los *touroperadores*, al tratarse de las empresas con mayor control del mercado turístico europeo. En tal sentido, siguiendo a Klemm y Parkinson (2001), las principales orientaciones estratégicas de los *touroperadores* incluyen: 1) la integración vertical, mediante la presencia en los sectores de agencias de viajes y compañías aéreas; 2) la segmentación de la clientela, con la finalidad de seleccionar aquellos segmentos más rentables y mejorar el posicionamiento estratégico en cada segmento, y 3) la promoción de la lealtad a la marca.

2. Métodos competitivos en el sector hotelero

A finales de los ochenta, el sector hotelero internacional experimentó un rápido declive en su crecimiento, comenzando así una recesión que tuvo sus comienzos en 1986, lo que forzó al sector a competir en un entorno más hostil. Los directivos hoteleros iniciaron de esta forma la búsqueda de formas para generar crecimiento y valor, proliferando un conjunto de métodos competitivos que fueron fácilmente copiados por to-

das las empresas del sector. La creación de marcas, los programas de clientes regulares, o *frequent guest programs*, el incremento en los gastos de *marketing* y los sistemas de reservas informatizadas fueron ejemplos de esta búsqueda para lograr una situación de ventaja competitiva.

Dos investigaciones realizadas por Olsen y otros autores en los años 1996 y 1997 revelaron los siguientes métodos competitivos utilizados por las empresas hoteleras líderes en el ámbito internacional durante el período comprendido entre 1985 y 1994: a) localización de las instalaciones hoteleras (próxima a un atractivo turístico o de negocio); b) programas de clientes regulares; c) sistemas de reservas informatizados; d) desarrollo de marcas; e) innovaciones tecnológicas; f) segmentación del mercado; g) tácticas de precios y *yield management*; h) contención de costes; i) gestión de la calidad del servicio; j) expansión internacional; k) potenciación de los recursos humanos, y l) maximización de los ingresos complementarios al asociado al alojamiento.

En un estudio posterior, para la actualización de los resultados anteriores, se revela que los métodos competitivos antes mencionados están siendo utilizados actualmente por las empresas hoteleras. Más aún, están dedicando recursos a la mejora y refinamiento de muchos de ellos. Además, las empresas hoteleras también están realizando esfuerzos hacia los siguientes métodos competitivos: a) desarrollo de nuevos conceptos de hoteles; b) reposicionamiento de la marca; c) inversión en tecnologías relacionadas con la gestión y el *marketing* de los hoteles; d) diversificación relacionada (tiempo compartido, cruceros, centros de salud...); e) contratación de directivos que aportan

valor añadido a la empresa; f) gestión de bases de datos de clientes, y g) confianza en la información para la toma de decisiones.

Por otra parte, una de las conclusiones más relevantes de los estudios que sobre métodos competitivos en el sector hotelero se han publicado es la corta duración de éstos. Es decir, una vez que una empresa hotelera introduce un nuevo método competitivo, la competencia lo desarrolla rápidamente en menos de un año.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H. I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall.
- CAMPOS SORIA, J. A. (2001), *La calidad como factor determinante de las empresas de alojamiento hotelero*, tesis doctoral, Universidad de Málaga.
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, The MIT Press.
- GALBRAITH, J. R., y NATHANSON, D. A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co.
- GARCÍA FALCÓN, J. M. (1995), *Dirección estratégica: Fundamentos*, Centro de Investigación Económica y Social de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria.
- GARCÍA FALCÓN, J. M., y MEDINA MUÑOZ, D. R. (1998), «El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: una evaluación empírica», *Estudios Turísticos*, n.º 136: 83-108.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (1992), *Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- GRANT, R. M. (1996), *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- HAX, A. C., y MAJLUF, N. S. (1984), *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice-Hall.
- HUSSEY, D. E. (1984), *Strategic Management: Lessons from Success and Failure*, Long Range Planning, vol. 17 (1): 43-53.
- KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.

<p>KLEMM, M., y PARKINSON, L. (2001), «UK tour operator strategies: causes and consequences», <i>International Journal of Tourism Research</i>, vol. 3: 367-375.</p> <p>KNOWLES, T. (1996), <i>Corporate Strategy for Hospitality</i>, Longman Group Limited, Essex.</p> <p>KOTLER, P.; BOWEN, J., y MAKENS, J. (1999), <i>Marketing for Hospitality and Tourism</i>, Prentice Hall, Nueva Jersey.</p> <p>LORANGE, P. (1984), «Strategic control: some issues in making it operationally more useful», en LAMB, R. B. (ed.), <i>Competitive Strategic Management</i>, Prentice-Hall.</p> <p>MCGAHAN, A., y PORTER, M. E. (1997), «How much does industry matter, really?», <i>Strategic Management Journal</i>, volumen 18: 15-30.</p> <p>MEDINA MUÑOZ, R. D., y MEDINA MUÑOZ, D. R. (2002). «Indicadores del desarrollo sostenible del turismo: una aplicación al caso de Canarias como destino turístico», <i>5º Congreso de Turismo Universidad-Empresa</i>, Benicassim, Castellón, 23-25 de abril.</p>	<p>MINTZBERG, H. (1994), <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i>, Prentice Hall, Nueva York.</p> <p>MOCKLER, R. J. (1995), «Strategic management: the beginning of a new era», en HUSSEY, D. E. (ed.), <i>International Review of Strategic Management</i>, vol. 6, John Wiley & Sons, Nueva York.</p> <p>OLSEN, M. D.; TSE, E. C., y WEST, J. J. (1992), <i>Strategic Management in the Hospitality Industry</i>, Van Nostrand Reinhold, Estados Unidos.</p> <p>ORTEGA MARTÍNEZ, E. (2003), <i>Investigación y estrategias turísticas</i>, Thomson, Madrid.</p> <p>PEARCE, J. A., y ROBINSON, R. B. (1994), <i>Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control</i>, Irwin, Estados Unidos.</p> <p>POON, A. (1998), <i>Tourism, Technology and Competitive Strategies</i>, CABI Publishing, Oxon.</p> <p>PORTER, M. E. (1980), <i>Competitive Strategy</i>, The Free Press, Estados Unidos.</p> <p>— (1985), <i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i>, The Free Press, Estados Unidos.</p>	<p>— (1991), <i>The Competitive Advantage of Nations</i>, The MacMillan Press, Londres.</p> <p>RUMELT, R. P. (1991), «How much does industry matter?», <i>Strategic Management Journal</i>, vol. 12 (3): 167-185.</p> <p>SCHENDEL, D. (1994), «Introduction to the summer 1992 special issue-Strategy: search for new paradigms», <i>Strategic Management Journal</i>, vol. 15: 1-4.</p> <p>THOMPSON, A. A., y STRICKLAND, A. J. (1994), <i>Dirección y administración estratégicas</i>, Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos.</p> <p>URIEL, E.; MONFORT, V. M.; FERRI, J., y FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J. (2001), <i>El sector turístico en España</i>, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Valencia.</p> <p>VOGELER RUIZ, C., y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (2000), <i>El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción</i>, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.</p>
--	--	---