

# ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR TURÍSTICO HOTELERO: UN ANÁLISIS DESDE LA DIRECCIÓN HOTELERA A TRAVÉS DEL CONCEPT MAPPING

María del Carmen Díaz Fernández, [cardiaz@us.es](mailto:cardiaz@us.es), Universidad de Sevilla

## ■ RESUMEN:

Esta investigación se centra, principalmente, en analizar la relación Entorno Turístico- Sector Hotelero, dos magnitudes fundamentales dentro del Sector Turístico actual, sirviéndonos para ello del análisis de los esquemas mentales (mapas conceptuales) que presentan sus dirigentes en relación a los elementos del análisis DAFO. Pretendemos, por un lado, determinar tanto las debilidades y fortalezas como las amenazas y oportunidades que ofrece este Entorno Turístico a este Sector Hotelero; y por otro lado, profundizando en estos hallazgos, establecer una jerarquía de importancia de estos elementos del DAFO turístico hotelero que nos posibilite concretar líneas de acción estratégicas que puedan ser implantadas no sólo para asegurar la supervivencia de este Sector Hotelero, sino favorecer su crecimiento en el Entorno Turístico actual. El importante papel económico del sector en el que se enmarcan ambas magnitudes, el Sector Turístico, junto con la escasez de estudios en cuanto al mismo y a los agentes que lo integran, creemos que son razones suficientes para justificar nuestro trabajo.

---

## INTRODUCCIÓN

El principal objeto de esta investigación es analizar las relaciones existentes entre dos magnitudes de gran importancia dentro del Sector Turístico: el Entorno turístico y el Sector Hotelero. Nuestro propósito en este sentido es doble. Así pues, pretendemos, por un lado, determinar tanto las debilidades y fortalezas como las amenazas y oportunidades que brinda este Entorno Turístico a este Sector Hotelero; y por otro lado, profundizando en estos hallazgos, establecer una jerarquía de importancia de estos elementos del DAFO turístico hotelero que nos posibilite concretar líneas de acción estratégicas que podrían ser implantadas para no sólo asegurar la supervivencia de este sector hotelero, sino posibilitar su crecimiento. El importante papel económico del sector en el que se enmarcan ambas magnitudes, el Sector Turístico, junto con la escasez de estudios en cuanto al mismo y a los agentes que lo integran, creemos que son razones suficientes para justificar esta investigación.

Al hilo de lo anterior, consideramos necesario también apuntar que este estudio ha sido realizado desde el punto de vista de los máximos responsables de la entidad, los que la gestionan y dirigen, los directivos. Más concretamente, del análisis de los esquemas mentales (mapas conceptuales) que estos dirigentes presentan en relación a los elementos del entorno de estas organizaciones turísticas. Unos elementos identificados a partir del empleo de la combinación de dos tipos de herramientas de análisis. Una herramienta de análisis inicial, fuertemente sustentada teóricamente y con gran tradición en el ámbito empresarial: el análisis DAFO, y de una herramienta de análisis que, al hilo de la metodología empleada por Trochim (1989), hemos diseñado al respecto. En este sentido nos gustaría precisar que, las dificultades económicas y de acceso al programa empleado por Trochim (1989) en su estudio de los mapas conceptuales, nos llevó a desarrollar una metodología alternativa, en la que, para salvar estas limitaciones anteriores, hemos optado por emplear otras dos herramientas de análisis que nos permitiera obtener los mismos resultados. Estas herramientas son el programa estadístico SPSS para PC en su versión 14.0 para Windows y de la hoja de cálculo Microsoft Excel. Los resultados alcanzados con la metodología que hemos empleado, muy próximos a los obtenidos por nuestro investigador de referencia, Trochim (1989), nos permiten contrastar la fiabilidad de la metodología que hemos diseñado, y en consecuencia, la validez empírica de nuestros resultados. Una validez y fiabilidad de nuestra herramienta que ya hemos contrastado además en otros trabajos realizados centrados en el sector de la construcción.

Finalmente, señalaremos que, para alcanzar nuestro propósito, esta investigación se estructura en cinco grandes partes. Una primera parte introductoria, en la que presentamos y justificamos la cuestión objeto de estudio. Una segunda parte, en la que mostramos una visión sucinta del estado actual de las magnitudes turísticas analizadas. Una tercera parte, en la que comentamos las principales líneas de acción que integran la metodología empleada. Una cuarta parte en la que desarrollamos junto con los principales resultados de la investigación las principales conclusiones derivadas del mismo. Y una quinta y última parte en la que recogemos las principales referencias bibliográficas utilizadas como soporte teórico y empírico de nuestro estudio.

## TURISMO Y SECTOR HOTELERO

Si bien en sus inicios el turismo fue un turismo de élite, destinado a minorías con elevado poder adquisitivo, y con poco impacto económico en los reducidos núcleos receptores, la aparición, en el período de entreguerras, y posterior desarrollo pleno, a partir de la segunda guerra mundial, del turismo de masas, invertirá por completo esta situación.

Tras la segunda guerra mundial las sociedades occidentales experimentaron una gran evolución que potenció, entre otros, además de la aparición de una incipiente clase media, dos condiciones necesarias para la existencia de este turismo de masas: posibilidad y voluntad de un colectivo cada vez más numeroso de personas por hacer turismo. El turismo pasa de ser “una rara práctica de unos pocos privilegiados”, a “una práctica habitual de una gran mayoría sin privilegios reconocidos”. Situación a la que contribuyó también, en gran medida, el carácter gregario de este tipo de turismo. Un carácter gregario que impulsó la aparición de ofertas masivas y crecientes, a costes reducidos, que reforzaron, a su vez, dicha tendencia gregaria.

Desde ese momento, el número de turistas comienza a crecer, afectando a las economías donde se desarrolla, y se empieza a reconocer el valor económico del turismo. Una importancia del turismo que, desde entonces, ha seguido creciendo con el paso del tiempo para muchas economías, entre ellas la española. La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé un crecimiento medio anual del turismo internacional en todo el mundo, igual o ligeramente inferior al 4%, hasta el año 2020 (Balance del Año Turístico en Andalucía, 2004).

En España, el peso del sector turístico alcanzó el 10,8% del PIB durante el ejercicio económico pasado, representando el 11,2% del empleo en nuestro país. Al igual que ocurre con la producción las mayores necesidades de empleo directas en el mercado laboral se concentra en las ramas propiamente turísticas como la hostelería y la restauración que acapararon, durante este periodo, más del 80% de las mismas (INE).

El sector hotelero, sector que comprende “todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (Real Decreto 1634/1983) (denominación y definiciones) (Mestres Soler, J.R., 1995), es crucial en la economía española tanto por la cantidad de puestos de trabajo que genera (representa el 1,2% de la población activa ocupada) como por su contribución al PIB (1,42%) (<http://www.iet.tourspain>).

El segmento más representativo son los hoteles de tres estrellas que junto a los de cuatro y cinco estrellas reúne el 66% de las camas, lo que determina una excelente calidad media de la oferta hotelera (González y Talón, 2002). Una calidad de la oferta hotelera a la que consideramos contribuye en gran medida la calidad de los empleados que prestan sus servicios en ella, entre ellos, el personal que integra la dirección hotelera. Directivos en su mayoría, jóvenes, pero altamente cualificados, académica y profesionalmente. Y es que, según hemos podido comprobar en investigaciones previas, la dirección hotelera está integrada por equipos de alta dirección compuestos por directivos de 35-45 años, licenciados en Ciencias Sociales y Jurídicas, que completan su formación universitaria con la realización de master y/o cursos de postgrado, cada vez más, fuera de nuestro país, con una considerable movilidad sectorial y, no obstante, una nula movilidad funcional a lo largo de su trayectoria profesional, con un mayor ritmo de promoción y una menor antigüedad en el hotel y en el cargo que sus homólogos en otros sectores, y con una reducida pero incipiente experiencia internacional (Díaz, 2007).

España es, además, la tercera potencia mundial en lo que a ingresos por turismo y oferta hotelera se refiere. La oferta hotelera española es de las más importantes del mundo, sólo superada por USA y Japón (González y Talón, 2002). Concentrada, la mayor parte, en las zonas costeras, al objeto de poder atender las necesidades del principal mercado turístico español, el Turismo de Sol y Playa, recientemente, está experimentando tanto una diversificación en los servicios que la integran como una expansión en la localización de la prestación de los mismos, principalmente, hacia los núcleos urbanos y de interior, apoyada, entre otros, por el auge de otros productos turísticos como el turismo rural, cultural, de aventura, etc.

El crecimiento de esta capacidad hotelera en España ha sido muy importante en los últimos treinta años, coincidiendo con el desarrollo turístico experimentado. Así se ha producido un aumento medio anual de 30.000 plazas fundamentalmente centrado en los hoteles de mayor categoría.

Los favorables resultados expuestos hasta el momento parecen augurar unas positivas perspectivas de futuro, con un incremento constante del peso del sector turístico en general, y del hotelero en particular, en la economía española (<http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte>). Es más, la desaceleración económica que vive la sociedad en estos momentos parece ser que no influirá en el sector turístico. Según declaraciones recientes realizadas por el consejero de turismo Sergio Moreno: “El sector crecerá un 3%, sobre todo el de la clase media-alta (...) dado que (...) ante situaciones de desaceleración económica, no es la industria turística la primera que se resiente porque es más estable que las otras. (...) Se está produciendo un desplazamiento hacia un sector de la población con un gasto muy alto” (Metro Andalucía, miércoles 2 de abril de 2008, p. 4).

Unas perspectivas halagüeñas éstas que consideramos hemos de asumir con cierta cautela. Y es que, como hemos apuntado en más de una ocasión a lo largo de ese artículo, tanto el turismo en general como cualquiera de

los sectores productivos que lo integran, en nuestro caso, el hotelero, son muy vulnerables frente a determinados elementos del entorno turístico. Una prueba de ello es que, en los últimos años:

1) La elevada estacionalidad de la demanda haya provocado que, aproximadamente, el período de apertura medio de los establecimientos hoteleros se sitúe entorno al 68%, influyendo enormemente tanto en sus ingresos como en el empleo que genera.

2) Sobresalga, cada vez más, una creciente influencia de las cadenas hoteleras, tanto en el mercado nacional como internacional. Situación que puede incidir además de en las políticas de gestión y dirección hoteleras, entre otros, la competencia es mucho mayor, en la ubicación de los destinos turísticos y/o la localización de los mercados meta (por ejemplo, el nuevo completo turístico de Marina d'Or en Valencia), trasladándose con ello los núcleos perceptores de turísticas, y por tanto, el destino de los ingresos procedentes del turismo. En nuestro país, las cadenas con mayor implantación son Sol-Meliá/Tryp, Riu, Husa y NH. La mayoría son propietarios o gestionan un porcentaje importante de hoteles en el extranjero, en su mayor parte, en zonas turísticas del Caribe.

3) Se venga apreciando, en relación a la demanda, los clientes y/o turistas, en el sector hotelero, al igual que en el turismo nacional, un incremento del turismo nacional en detrimento del turismo extranjero. Dos factores parecen estar originando esta situación. Por un lado, el comportamiento más dinámico los clientes y/o turistas nacionales, debido, en un 59,5%, al incremento de los viajes turísticos, favorecidos por la proliferación de los servicios de compañías aéreas de bajo coste, y por otro lado, al hecho de que alemanes e ingleses, tradicionalmente, nuestro principal colectivo de turistas extranjeros, hayan encontrado otros destinos turísticos sustitutivos de nuestro producto estrella: el turismo de sol y playa.

4) Más de la mitad de los ingresos de los establecimientos hoteleros provienen de su actividad principal, con una participación importante de los servicios de restauración, en tanto que, en relación a los gastos, sobresalen los correspondientes al pago de salarios y seguridad social, dado que, debido a la calidad del servicio prestado, estos establecimientos cuentan con un gran número de personal, seguidos de los costes por consumo y reposición de materiales, dada la alta rotación de los aprovisionamientos, y los generados por una tendencia cada vez mayor a la subcontratación de actividades (González y Talón, 2002).

5) Fenómenos inesperados como un empeoramiento del tiempo atmosférico (por ejemplo el acaecido la temporada pasada en las Islas Baleares) y/o en cierta forma impredecibles (por ejemplo los atentados de Nueva York) o poco controlables (por ejemplo, una subida del precio del petróleo y sus productos derivados), hayan derivado, de una u otra forma, pero siempre, negativamente (bajas tasas de ocupación hotelera, altos índices de desempleo, pérdidas materiales, cambio de destinos turísticos, pérdida de clientes...), en cuantiosas pérdidas económicas tanto en el turismo como en la industria hotelera.

6) Los cambios en las preferencias de los turistas han dado lugar al nacimiento de una nueva modalidad de turismo, el "turismo sostenible", o como lo califica la OMT, el turismo de las "tres E": entorno, entretenimiento y educación (González y Talón, 2002). Un turismo que está dando lugar además del surgimiento de nuevos productos turísticos y enclaves donde prestar estos servicios (parques naturales, núcleos rurales...), nuevas formas de gestión más acorde con las políticas medioambientales e instalaciones hoteleras capaces de hacer frente a estas necesidades (por ejemplo los conocidos como hoteles ecológicos).

Unas incidencias éstas, positivas/y o negativas en muchos casos, según se mire, del Entorno Turístico sobre el Turismo en general y el Sector Hotelero en particular, que nos llevan a concluir este apartado con la siguiente reflexión final.

Nuestra exposición previa pone de relieve cómo el sector turístico, y dentro de éste, la industria hotelera, adquiere una elevada importancia económica a nivel tanto nacional como internacional. Más aún, mientras otros sectores, tradicionales motores económicos como la construcción parecen haber sucumbido frente a los últimos avatares del entorno actual: complejo, dinámico y global, el turismo, una de las principales fuentes de ingreso de las economías nacionales y extranjeras, está previsto que incremente su ritmo de crecimiento. Una situación que, no obstante, no sabemos hasta cuando persistirá. La influencia que ejercen los elementos del entorno turístico sobre el mismo, como se ha podido apreciar en alguna que otra ocasión, parecen condicionar, entre otros, este nivel y ritmo de crecimiento tanto del propio sector, como por el "efecto arrastre" que ocasiona en la economía, sobre la misma, llegando a sucumbir en más de una ocasión frente a elementos inesperados como, por ejemplo, un cambio en el tiempo atmosférico. Es por ello que, al igual que otros muchos autores, consideramos de suma importancia estudiar las relaciones Entorno Turístico- Sector Turístico, centrándonos para ello, en este primer análisis que aquí presentamos, en uno de sus principales agentes: el Sector Hotelero. La importancia de conocer los puntos fuertes, débiles, fortalezas y oportunidades con los que cuenta este sector, junto con la escasez de estudios relacionados no sólo en relación a estas magnitudes del DAFO turístico sino con el turismo en general, nos ha llevado, en esta investigación, a centrarnos en analizar la relación Entorno Turístico- Sector Hotelero, valiéndonos para ello de la combinación de dos herramientas de análisis con un fuerte sustento teórico y empírico, el análisis DAFO y el Concept Mapping (los mapas conceptuales), aplicadas éstas sobre una muestra de 70 directores generales de Hoteles. Creemos que sólo si la dirección conoce a su empresa, a su entorno y a las relaciones existentes entre ambos, podrá ofrecer la línea de acción estratégica más idónea en cada momento, capaces de asegurar no sólo su supervivencia, sino de fomentar y garantizar un mayor crecimiento.

## METODOLOGÍA

Nuestro itinerario de investigación consta de los siguientes puntos:

### 1.- POBLACIÓN DE REFERENCIA Y TAMAÑO MUESTRAL.

Nuestra población de referencia es el sector turístico hotelero. La elección del mismo se debe por un lado, al importante papel que desempeña dentro de nuestro ámbito de actuación: el Sector Turístico, y por otro lado, a la relevancia económica que supone el conocimiento de su relación con el entorno turístico. Dentro de este sector, hemos conseguido analizar una muestra integrada por 70 directores generales pertenecientes a 70 Hoteles recogidas en la base de datos DICODI para el período 2006-2007. Nuestras limitaciones de recursos y el grado de respuesta de nuestra población objetivo, la industria hotelera, nos impidieron obtener un tamaño muestral más amplio. Una muestra que consideramos, no obstante, suficientemente aceptable dado que hemos seguido una metodología muy próxima a la empleada en sus estudios por Trochim, quien basa la mayoría de sus estudios en tamaños muestrales integrados por grupos de 10 a 20 personas. Y es que la literatura conceptual no establece un límite estricto del número de personas que pueda ser utilizado en la elaboración del mapa conceptual (Díez et al, 2008, p. 89).

### 2.- PUESTA EN CONTACTO CON LA POBLACIÓN DE REFERENCIA Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN MEDIANTE EL ENVÍO DE LOS CUESTIONARIOS.

Diversos estudios hacen referencia a la idoneidad de utilizar a los directores generales como población de referencia (Snow y Hreibiniak, 1980; Shortell y Zajac, 1990; Zahra y Covin, 1993). Entre otras razones, se destaca el hecho de que son éstos los que mejor conocen los aspectos estratégicos y estructurales de sus compañías, tomando las decisiones más importantes. Este contacto se realiza, en primer lugar, con el propósito de informarles sobre la investigación y conocer su disponibilidad para colaborar, mediante llamada telefónica. Y, tras un resultado favorable de esta primera acción, mediante un segundo contacto vía e-mail a través del que se les envía el cuestionario diseñado al efecto para que lo cumplimenten. Cuestionario que remitirán, una vez cumplimentado, también vía e-mail. Tras este último contacto se consiguen datos válidos de 70 hoteles, lo que supone un índice de respuesta de 56%. Con esta forma de operar, hemos perseguido en todo momento extremar las precauciones necesarias para dotar al trabajo de investigación, tal y como apunta Luna Sotorrío (1996, p. 311) “del nivel más alto posible de validez, incrementando con ello la fiabilidad y estabilidad de los resultados obtenidos”.

### 3.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO, VARIABLES Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS (ESTRUCTURACIÓN DEL ÍTEM).

Nuestro cuestionario constaba de tres grandes partes.

- En la primera parte, se le presentaba al director general de cada establecimiento hotelero una serie de elementos del entorno (25 en concreto) y se le pedía que los agrupase atendiendo para ello a los elementos del análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades. Para ello se le proporcionaba la siguiente plantilla (véase tabla 1). A partir de la misma, cada director general, mediante una X dejaba constancia de su decisión. La elección de estos elementos no es más que fruto de los resultados alcanzados tras realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, el mantener una serie de conversaciones, previas al diseño del cuestionario, con individuos con un fuerte vínculo con el sector turístico y la industria hotelera, y de nuestra propia experiencia impartiendo una asignatura estrechamente relacionada con esta realidad en la Diplomatura de Turismo de la EUEE de la Universidad de Sevilla.

**Tabla 1: Plantilla para la identificación de los elementos del análisis DAFO del Sector Turístico Hotelero**

Hotel:		Director General:			
Por favor, agrupe los siguientes elementos del entorno. Sirvase tanto de sus conocimientos como de su experiencia al frente de su Hotel en el sector en el que opera: El Sector Turístico Hotelero. Emplee como grupos de agrupación los distintos elementos del análisis DAFO (debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y marque la opción elegida, en cada caso, mediante una X.					
ID. Items	Elementos del Entorno: Items (ideas)	Debilidad	Amenaza	Fortaleza	Oportunidad
i1	Calidad del servicio prestado				
i2	Estabilidad política y económica				
i3	Localización de las instalaciones				
i4	Uso de nuevas tecnologías				
i5	Tradicción y experiencia turística				
i6	Costes del servicio				
i7	Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente				
i8	Inestabilidad de los precios energéticos				
i9	Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados				
i10	Madurez del producto tradicional de sol y playa				
i11	Crecimiento de la Presión Fiscal				
i12	Abundancia de recursos turísticos				
i13	Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...)				
i14	Tiempo atmosférico				
i15	Nuevos Competidores				
i16	Gran dependencia de touroperadores extranjeros				
i17	Políticas de ordenación del territorio				
i18	Estrategias directivas empleadas				
i19	Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico				
i20	Infraestructuras				
i21	Descoordinación entre el sector público y privado				
i22	Estacionalidad de la demanda				
i23	Diversificación del producto/servicio				
i24	Crecimiento endeudamiento economías domésticas				
i25	Recursos Financieros				

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de estas agrupaciones individuales realizadas por cada director general, siguiendo a Trochim (1989) fueron representados:

- En primer lugar, de forma individual, mediante 70 matrices cuadradas simétricas binarias (una matriz por cada director general). En cada una de estas matrices, el valor “1” indica que los ítems para esa fila y columna fueron agrupados juntos, mientras que el “0” indica que no lo fueron, en tanto que los valores de la diagonal principal son siempre unitarios, ya que un ítem siempre se considera agrupado consigo mismo;

- Y, en segundo lugar, de forma agregada, mediante una única matriz (matriz total), suma de las 70 matrices cuadradas simétricas binarias. Esta matriz representa la similitud de acción del grupo analizado y, tiene tantas filas y columnas como ítems sometidos a estudio.

• En la segunda parte del cuestionario se pedía a cada uno de los 70 directores generales de nuestra muestra de referencia que ponderaran, de forma individual, cada uno de los ítems (variables) del estudio atendiendo a una escala tipo Likert (1-5) (1= Escasa o Nula importancia), 5= Máxima importancia). La media aritmética del conjunto de estas ponderaciones, nos permitía recoger, siguiendo una vez más a Trochim (1989), la importancia o prioridad otorgada a cada ítem, inicialmente, y a cada grupo de elementos del entorno (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), finalmente, tras analizar el clúster en el que cada uno de ellos se integraba. Para facilitar la obtención de estas ponderaciones nos servimos del modelo de plantilla que presentamos en la tabla 2.

<b>Tabla 2: Plantilla para la ponderación de la importancia de los distintos elementos del análisis DAFO</b>						
Hotel:		Director General:				
Por favor, pondere, atendiendo a una escala tipo Lilett (1-5) (desde 1= ninguna a 5= vital), la importancia que, según usted, presentan para su Hotel, en el contexto del Sector Turístico y de la Industria Turística Hotelera, los siguientes elementos del entorno						
ID. Items	Elementos del Entorno: Items (ideas)	1	2	3	4	5
i1	Calidad del servicio prestado					
i2	Estabilidad política y económica					
i3	Localización de las instalaciones					
i4	Uso de nuevas tecnologías					
i5	Tradición y experiencia turística					
i6	Costes del servicio					
i7	Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente					
i8	Inestabilidad de los precios energéticos					
i9	Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados					
i10	Madurez del producto tradicional de sol y playa					
i11	Crecimiento de la Presión Fiscal					
i12	Abundancia de recursos turísticos					
i13	Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...)					
i14	Tiempo atmosférico					
i15	Nuevos Competidores					
i16	Gran dependencia de touroperadores extranjeros					
i17	Políticas de ordenación del territorio					
i18	Estrategias directivas empleadas					
i19	Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico					
i20	Infraestructuras					
i21	Descoordinación entre el sector público y privado					
i22	Estacionalidad de la demanda					
i23	Diversificación del producto/servicio					
i24	Crecimiento endeudamiento economías domésticas					
i25	Recursos Financieros					

Fuente: Elaboración propia

• Finalmente, en la tercera y última parte del cuestionario, se le pedía al director general que respondiese a una serie de preguntas cerradas al objeto de esclarecer la percepción que de los distintos elementos del entorno analizados, habían plasmado en las dos primeras partes del cuestionario.

#### 4.- REPRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DAFO (ITEMS) MEDIANTE EL CONCEPT MAPPING (EL MAPA CONCEPTUAL).

Para realizar la representación e interpretación de los distintos elementos del entorno mediante un mapa conceptual, hemos seguido el proceso que, tal y como hemos apuntado previamente, siguiendo a Trochim (1989) y al objeto de salvar una serie de dificultades que la aplicación del mismo nos suponía, desarrollamos al respecto, valiéndonos para ello, conjuntamente, de una herramienta estadística y una herramienta de cálculo de gran difusión, fácil acceso y fiabilidad. Concretamente, del programa estadístico SPSS para PC en su versión 14.0 para Windows y de la hoja de cálculo Microsoft Excel (véase para más detalle Díez et al, 2008, pp.104-120).

Así, pues, en cuanto al procedimiento seguido, destacar los siguientes tres grandes pasos:

• 1º) Hemos realizado un escalamiento multidimensional no métrico de la matriz de similitud (Matriz total), obtenida en las primeras fases del análisis a través de la hoja de cálculo Excel. Este escalamiento nos permitió

especificar el número de dimensiones a través de las cuales posteriormente representaríamos el conjunto de elementos del entorno. En nuestro caso dos dimensiones.

- 2º) A partir de las dos dimensiones obtenidas tras el escalamiento, efectuamos un análisis clúster jerárquico (Anderber, 1973; Everitt, 1980). El método de agrupación elegido fue el método de aglomeración de Ward. El principal resultado, un Dendrograma a partir del cual agrupamos los 25 elementos del entorno en virtud de la similitud percibida por los encuestados entre los distintos ítems y en función de los cuatro bloques homogéneos que componen el análisis DAFO.

- 3º) Ponderación de los distintos cluster o bloques del análisis DAFO atendiendo para ello a las ponderaciones realizadas por los encuestados en las fases previas y a los resultados del clúster jerárquico.

## RESULTADOS

Los resultados que presentamos en las páginas siguientes tienen un carácter meramente descriptivo. Consideramos que nuestra cuestión objeto de estudio: las relaciones entre los elementos del entorno turístico y el sector turístico hotelero a través de los mapas conceptuales de sus directivos, es lo bastante compleja como para necesitar un primer análisis exploratorio-descriptivo sobre el estado de la cuestión, que nos permita orientar futuras investigaciones. Es importante obtener un cierto nivel de conocimiento previo de un sector para poder seleccionar y utilizar, posteriormente, variables específicas en su análisis (Díez et al, 2000).

Estos resultados son presentados atendiendo a los dos niveles de análisis en los que se estructura la investigación. Recordamos, en este sentido, como el primer nivel de análisis, tiene un marcado carácter global y abarca el análisis del entorno de la industria turística hotelera a través de la aplicación de una herramienta estratégica como es el Análisis DAFO, mientras que, el segundo nivel, tiene un carácter más específico, y profundiza en este conocimiento anterior a través del mapa conceptual o representación gráfica del pensamiento de un grupo de 70 directores generales a través del empleo de la herramienta Concept Mapping.

La conjunción de estos dos tipos de análisis nos va a permitir: 1) Identificar las ideas que integran el pensamiento de un conjunto de directivos en relación al Entorno Turístico y el Sector Turístico Hotelero; 2) Profundizar en el conocimiento de cómo se relacionan entre sí estas magnitudes turísticas; 3) Determinar qué ideas o ítems de los examinados son más relevantes; Y, finalmente, 4) Detectar tanto aquellos aspectos organizativos, internos o externos, que son más vulnerables para la industria hotelera (amenazas y debilidades, respectivamente), como aquellos que, en sentido inverso, son fácilmente predecibles por sus directivos y, en consecuencia, fácilmente controlables (fortalezas u oportunidades). El conocimiento de estos elementos del entorno, permitirá, en suma, el conocimiento del entorno en el que operan los establecimientos hoteleros, facilitando, entre otros, la labor de su dirección, y favoreciendo con ello, el éxito de su gestión. Unos logros estratégicos de la dirección de estas entidades empresariales que permitirán a las mismas no sólo asegurar su supervivencia en el sector en el que operan sino potenciar su crecimiento en el mismo.

Los primeros resultados alcanzados en esta investigación fueron, por tanto, tal y como hemos dejado recogido en la metodología, por un lado, los 25 elementos del entorno del sector turístico hotelero que nuestra población de referencia consideraba de interés analizar (véase, el cuadro 1 o, las tablas 1 y 2 de la metodología);

**Cuadro 1:** Elementos del Entorno Turístico

**i1**= Calidad del servicio prestado, **i2**= Estabilidad política y económica; **i3**= Localización de las instalaciones, **i4**= Uso de nuevas tecnologías, **i5**= Tradición y experiencia turística, **i6**= Costes del servicio, **i7**= Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente, **i8**= Inestabilidad de los precios energéticos, **i9**= Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados, **i10**= Madurez del producto tradicional de sol y playa, **i11**= Crecimiento de la Presión Fiscal, **i12**= Abundancia de recursos turísticos, **i13**= Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...), **i14**= Tiempo atmosférico, **i15**= Nuevos Competidores, **i16**= Gran dependencia de touroperadores extranjeros, **i17**= Políticas de ordenación del territorio, **i18**= Estrategias directivas empleadas, **i19**= Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico, **i20**= Infraestructuras, **i21**= Descoordinación entre el sector público y privado, **i22**= Estacionalidad de la demanda, **i23**= Diversificación del producto/servicio, **i24**= Crecimiento endeudamiento economías domésticas e **i25**= Recursos Financieros

Y por otro lado, 140 plantillas, de las cuales:

- 70 recogen, siguiendo el modelo de la tabla 1, la agrupación de los 25 elementos del entorno en función de los cuatro elementos del DAFO (amenazas, oportunidades, fortalezas o debilidades), realizadas, atendiendo a criterios y valoraciones individuales, por cada uno de los 70 directores generales encuestados; y las restantes

▪ 70 reflejaban las ponderaciones que estos dirigentes hoteleros otorgaban a estos elementos del DAFO turístico en función de la importancia que, según una escala Likert (1-5), los mismos consideraban que tenían en las relaciones existentes entre Entorno Turístico-Sector Hotelero.

Las restricciones de espacio en el artículo nos impiden poner estas 140 plantillas. Hemos creído conveniente, para salvar un poco esta limitación, poner un ejemplo de las mismas (ver figuras 1 y 2). Ejemplo correspondiente a uno de los directores generales de uno de los establecimientos hoteleros de nuestra muestra de referencia. Hotel y dirigente que, dadas las restricciones que nos impone, entre otros, la LORTAD, hemos denominado, respectivamente, Hotel X e Individuo Y (véase figura 1 y 2).

**Figura 1: Ejemplo de Plantilla para la identificación de los elementos del análisis DAFO del Sector Turístico Hotelero. El caso del Hotel X.**

<b>Tabla 1: Plantilla para la identificación de los elementos del análisis DAFO del Sector Turístico Hotelero</b>					
Empresa: <b>HOTEL X</b>		Director General: <b>DIRECTOR GENERAL Y</b>			
Por favor, agrupe los siguientes elementos del entorno. Sírvase tanto de sus conocimientos como de su experiencia al frente de su Hotel en el sector en el que opera: El Sector Turístico Hotelero. Emplee como grupos de agrupación los distintos elementos del análisis DAFO (debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, y marque la opción elegida, en cada caso, mediante una X.					
<b>ID. Items</b>	<b>Elementos del Entorno: Items (ideas)</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidad</b>
i1	Calidad del servicio prestado			F	
i2	Estabilidad política y económica			F	
i3	Localización de las instalaciones			F	
i4	Uso de nuevas tecnologías			F	
i5	Tradición y experiencia turística				O
i6	Costes del servicio	D			
i7	Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente			F	
i8	Inestabilidad de los precios energéticos		A		
i9	Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados	D			
i10	Madurez del producto tradicional de sol y playa		A		
i11	Crecimiento de la Presión Fiscal		A		
i12	Abundancia de recursos turísticos			F	
i13	Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...)				O
i14	Tiempo atmosférico	D			
i15	Nuevos Competidores		A		
i16	Gran dependencia de touroperadores extranjeros		A		
i17	Políticas de ordenación del territorio		A		
i18	Estrategias directivas empleadas				O
i19	Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico	D			
i20	Infraestructuras				O
i21	Descoordinación entre el sector público y privado	D			
i22	Estacionalidad de la demanda	D			
i23	Diversificación del producto/servicio				O
i24	Crecimiento endeudamiento economías domésticas		A		
i25	Recursos Financieros	D			

D=Debilidad; A=Amenaza; F=Fortaleza; O=Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2: Ejemplo de Plantilla para la identificación de la importancia otorgada a cada uno de los elementos del análisis DAFO del Sector Turístico Hotelero. El caso del Hotel X.**

<b>Tabla 2: Plantilla para la ponderación de la importancia de los distintos elementos del análisis DAFO</b>						
Hotel X:			Director General Y:			
Por favor, pondere, atendiendo a una escala tipo Lilert (1-5) (desde 1= ninguna a 5= vital), la importancia que, según usted, presentan para su Hotel, en el contexto del Sector Turístico y de la Industria Turística Hotelera, los siguientes elementos del entorno						
ID. Items	Elementos del Entorno: Items (ideas)	1	2	3	4	5
i1	Calidad del servicio prestado					X
i2	Estabilidad política y económica			X		
i3	Localización de las instalaciones			X		
i4	Uso de nuevas tecnologías				X	
i5	Tradición y experiencia turística		X			
i6	Costes del servicio			X		
i7	Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente				X	
i8	Inestabilidad de los precios energéticos			X		
i9	Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados				X	
i10	Madurez del producto tradicional de sol y playa					X
i11	Crecimiento de la Presión Fiscal			X		
i12	Abundancia de recursos turísticos		X			
i13	Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...)				X	
i14	Tiempo atmosférico			X		
i15	Nuevos Competidores					X
i16	Gran dependencia de touroperadores extranjeros					X
i17	Políticas de ordenación del territorio		X			
i18	Estrategias directivas empleadas				X	
i19	Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico		X			
i20	Infraestructuras			X		
i21	Descoordinación entre el sector público y privado		X			
i22	Estacionalidad de la demanda			X		
i23	Diversificación del producto/servicio					X
i24	Crecimiento endeudamiento economías domésticas				X	
i25	Recursos Financieros					X

Fuente: Elaboración propia

Consideramos que esta decisión es la más apropiada dado que los posteriores análisis que realizamos, y en los que se fundamenta este trabajo, no se ven afectados por la misma. Y es que, estos hallazgos parten, por un lado, de una matriz total. Matriz que se obtiene, en nuestro caso, a través de 70 matrices simétricas individuales binarias, o lo que es lo mismo, las representaciones gráficas de las 70 plantillas comentadas en primer lugar, tras aplicar el Concept Mapping (véase figura 3); y por otro lado, de la media aritmética de las ponderaciones individuales realizadas por los directivos hoteleros mediante las 70 plantillas comentadas en segundo lugar (véase figura 4).

**Figura 3: Matriz Total: Suma de las valoraciones individuales de los 70 directores generales (DG) de los 70 establecimientos hoteleros analizados.**

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Datos DAFO SPSS Turismo (2)". The data is organized in a grid with columns labeled from i1 to i25 and rows numbered 1 to 31. The values in the cells represent the sum of individual ratings for 70 hotel establishments. The spreadsheet interface includes the standard Excel menu (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Herramientas, Datos, Ventana, Word Magic Tools, Adgbe PDF) and a toolbar with various icons for file operations and formatting. The status bar at the bottom indicates the current sheet is "MT" and the active cell is "A2".

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos a través del análisis DAFO.

**Figura 4: Ponderaciones individuales de la importancia de los elementos del entorno para el Sector Hotelero percibida por los directores generales en el contexto del Sector Turístico.**

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Datos DAFO SPSS Turismo (2)". The data is organized in a table with 26 rows and 20 columns. The first column (A) lists 26 environmental elements, and the subsequent columns (B to BT) represent individual ratings from Indiv1 to Indiv20. The values in the cells represent the perceived importance of each element for the hotel sector, as rated by the 70 general directors. The spreadsheet interface includes the standard Excel menu and toolbar. The status bar at the bottom indicates the current sheet is "MT" and the active cell is "C2".

A	B	C	D	E	F	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT
1	Elementos del Entorno: Items (ideas)	Indiv1	Indiv2	Indiv3	Indiv4	Indiv62	Indiv63	Indiv64	Indiv65	Indiv66	Indiv67	Indiv68	Indiv69	Indiv70
2	Calidad del servicio prestado	11	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3
3	Estabilidad política y económica	12	2	2	2	5	2	3	4	2	3	2	1	2
4	Localización de las instalaciones	13	4	2	4	5	1	3	2	4	3	3	2	3
5	Uso de nuevas tecnologías	14	4	3	3	5	3	3	1	3	4	1	3	2
6	Tradición y experiencia turística	15	2	3	5	4	1	1	1	2	1	1	2	1
7	Costes del servicio	16	3	5	2	4	4	3	2	4	2	2	1	2
8	Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente	17	2	4	2	2	2	3	2	3	4	4	3	2
9	Inestabilidad de los precios energéticos	18	1	1	1	2	5	3	1	4	1	3	3	2
10	Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados	19	4	2	4	3	4	5	2	3	2	4	3	2
11	Madurez del producto tradicional de sol y playa	i10	1	4	2	3	1	1	2	1	5	5	3	1
12	Crecimiento de la Presión Fiscal	i11	2	1	1	1	2	4	3	1	2	1	1	3
13	Abundancia de recursos turísticos	i12	1	3	2	1	4	3	3	1	3	2	3	4
14	Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media)	i13	5	4	3	2	1	2	2	3	2	4	3	3
15	Tiempo atmosférico	i14	3	2	4	4	5	4	3	1	1	3	4	2
16	Nuevos Competidores	i15	3	5	3	4	1	1	1	3	2	2	1	2
17	Gran dependencia de touroperadores extranjeros	i16	2	4	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3
18	Políticas de ordenación del territorio	i17	3	2	3	4	1	1	1	4	2	2	3	2
19	Estrategias directivas empleadas	i18	4	5	4	3	2	5	3	2	3	3	5	4
20	Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico	i19	2	1	1	1	5	5	1	2	3	1	5	4
21	Infraestructuras	i20	2	1	2	2	5	5	3	1	5	5	1	1
22	Descordinación entre el sector público y privado	i21	1	3	2	1	1	1	3	3	1	3	1	2
23	Estacionalidad de la demanda	i22	1	3	2	3	1	1	4	3	1	4	1	3
24	Diversificación del producto/servicio	i23	1	2	4	4	5	5	3	3	4	4	3	2
25	Crecimiento endeudamiento economías domésticas	i24	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	4	3
26	Recursos Financieros	i25	3	5	4	4	3	4	4	2	2	3	2	3

Fuente: Elaboración propia

Llegados a este punto, dado que persisten las mismas limitaciones de espacio, hemos creído pertinente seguir con el ejemplo previo y plasmar su matriz simétrica binaria inicial (véase figura 5). Así pues, según la interpretación de los elementos binarios plasmados en esta matriz, el director general de un determinado hotel (por ejemplo, el hotel X), en relación a su entorno turístico, consideró la formación de cuatro cluster homogéneos. El **cluster 1**, compuesto por los ítems i1, i2, i3, i4, i7 y i12; el **cluster 2**, integrado por el i6, i9, i14, i19, i21, i22 e i25, el **cluster 3**, constituido por i5, i13, i18, i20 e i23, y el **cluster 4**, por los restantes, el i8, i10, i11, i15, i16, i17 e i24. Dicho de otra forma, este director general consideró que, en cuanto a la relación que mantiene su hotel con su entorno turístico, sus **fortalezas** eran: la calidad del servicio prestado, la estabilidad política y económica, la localización de las instalaciones, el uso de nuevas tecnologías, un mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente y la abundancia de recursos turísticos (cluster 1); sus **debilidades**: los costes del servicio, la profesionalidad, formación y experiencia de los empleados, el tiempo atmosférico, la intangibilidad y carácter perecedero del producto turístico, la descordinación entre el sector público y privado, la estacionalidad de la demanda y los recursos financieros (cluster 2); sus **oportunidades**: la tradición y experiencia turística, la imagen actual del sector (campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...), las estrategias directivas empleadas, las infraestructuras y la diversificación del producto/servicio (cluster 3); y sus **amenazas**: la inestabilidad de los precios energéticos, la madurez del producto tradicional de sol y playa, el crecimiento de la presión fiscal, los nuevos competidores, la gran dependencia de touroperadores extranjeros, las políticas de ordenación del territorio y el crecimiento del endeudamiento de las economías domésticas (cluster 4). En relación a este hallazgo, recordamos que la denominación tanto de cada ítem como de cada clúster (debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades) se corresponde con la plantilla (tabla 1) que completó este director general previamente (véase junto a esta figura 5, la figura 1).

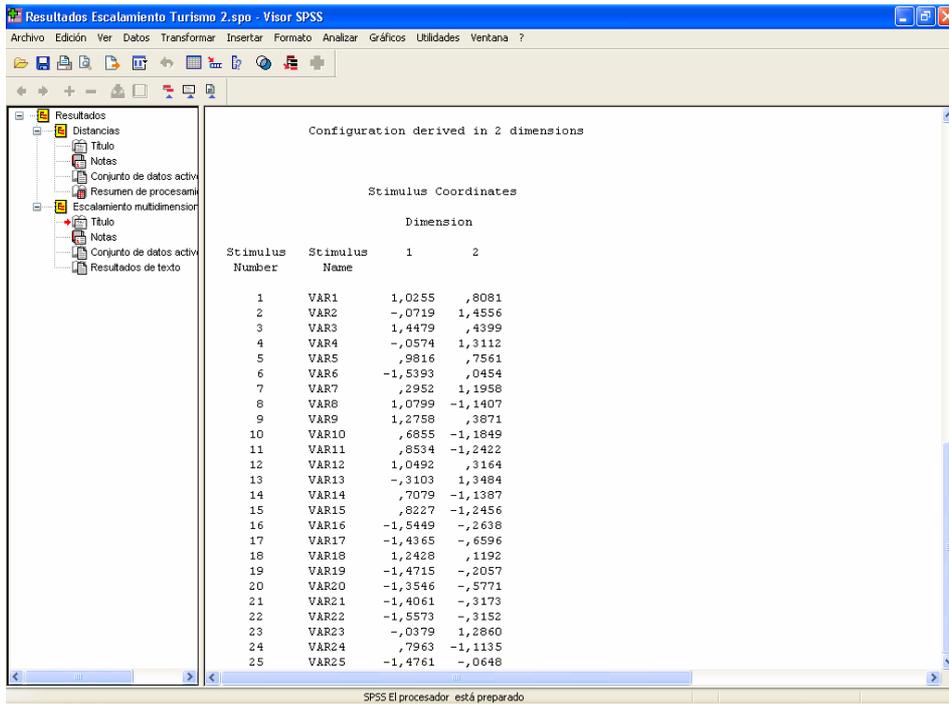
**Figura 5: Ejemplo de Matrices individual binaria. Valoración individual de los distintos elementos del DAFO analizados por el director general del hotel X. Representación numérica de su mapa conceptual.**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z			
1	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25				
2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
7	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	
8	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
10	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	
11	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
12	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
13	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
15	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	
16	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
17	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
18	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
19	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	
20	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	
21	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	
22	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	
23	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	
24	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	
25	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
26	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos a través del análisis DAFO.

Continuando con la representación e interpretación de los elementos del entorno mediante el Concept Mapping, exportamos la Matriz total obtenida en fases anteriores desde Excel a Spss 14.0 (ver figura 3) y efectuamos un escalamiento multidimensional no métrico. Esta técnica estadística nos permitió, en primer lugar, calcular una matriz de distancias o disimilitudes (ver figura 6) sobre la base de nuestros datos iniciales (Matriz total), y en segundo lugar, a partir de esta matriz de distancias, un Plano o Mapa de 2 dimensiones (ver figura 7).

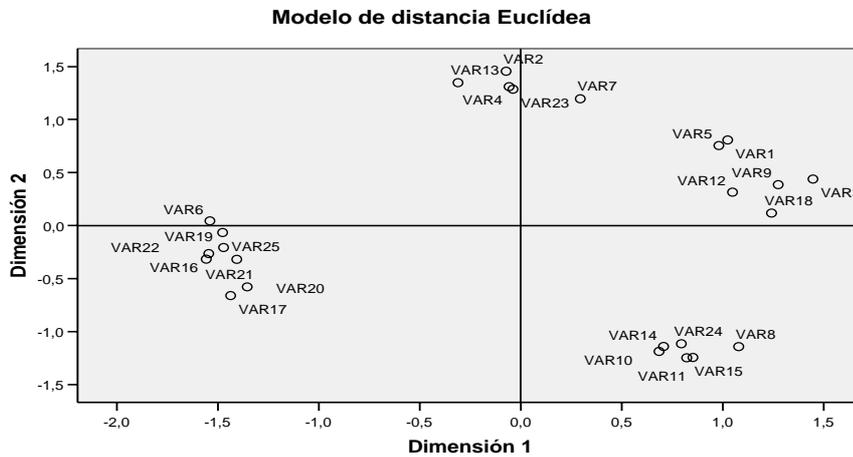
**Figura 6: Matriz de distancias o de disimilitudes**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos tras el escalamiento multidimensional (Spss 14.0)

**Figura 7: Escalamiento Multidimensional. Plano o Mapa bidimensional. Modelo de distancia Euclídea.**

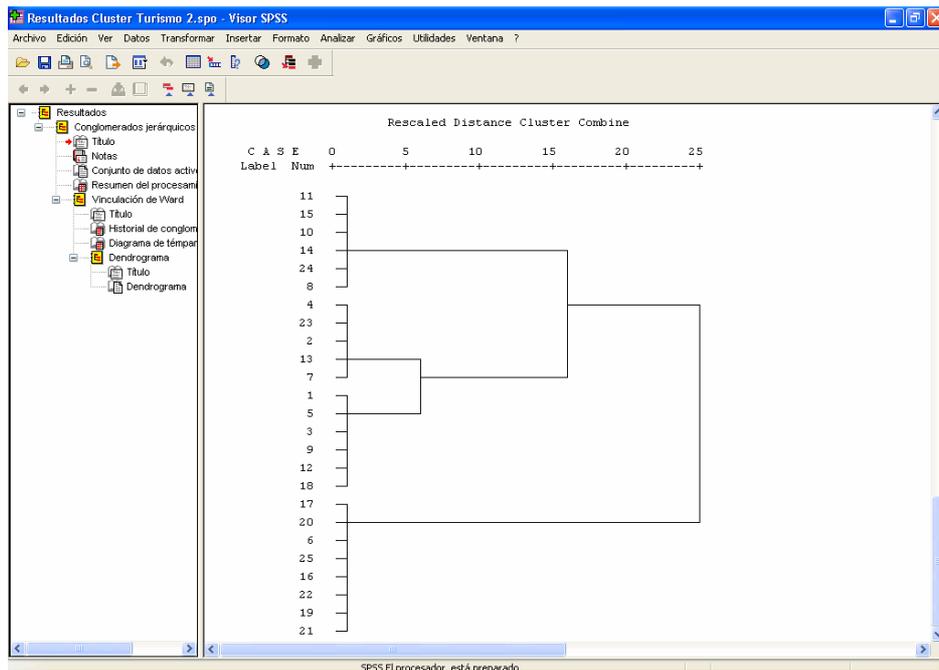
**Configuración de estímulos derivada**



A partir de las dos dimensiones de este mapa, en una fase posterior, a través de la aplicación de un análisis cluster jerárquico agruparemos nuestras ideas iniciales (nuestros 25 ítems de partida) en una serie de grupos (los cuatro bloques del análisis DAFO) o clúster con alguna característica en común (en nuestro caso, las distancias entre la percepción de los encuestados o el grado de similitud entre las mismas).

Los resultados de este análisis cluster son representados a partir del Dendrograma que a partir del mismo se genera (figura 8).

**Figura 8: Dendrograma**



La doble interpretación de los hallazgos anteriores (figuras 7 y 8) nos permite agrupar los 25 elementos del entorno turístico analizados, atendiendo al mapa conceptual del conjunto de dirigentes hoteleros encuestados, en los cuatro elementos del DAFO recogidos en la tabla 3.

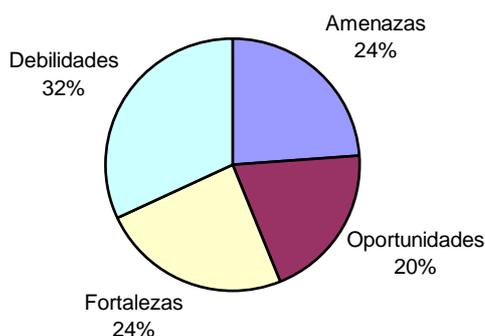
**Tabla 3: Resultados del análisis clúster jerárquico (I). Denominación y composición de los clúster**

Elementos del Entorno: Items (ideas) (Denominación e ID)	Cluster (ID)	Elemento del DAFO
Crecimiento de la Presión Fiscal	i11	Amenaza
Nuevos Competidores	i15	Amenaza
Madurez del producto tradicional de sol y playa	i10	Amenaza
Tiempo atmosférico	i14	Amenaza
Crecimiento endeudamiento economías domésticas	i24	Amenaza
Inestabilidad de los precios energéticos	i8	Amenaza
Uso de nuevas tecnologías	i4	Oportunidad
Diversificación del producto/servicio	i23	Oportunidad
Estabilidad política y económica	i2	Oportunidad
Imagen actual del Sector (Campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes...)	i13	Oportunidad
Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente	i7	Oportunidad
Calidad del servicio prestado	i1	Fortaleza
Tradición y experiencia turística	i5	Fortaleza
Localización de las instalaciones	i3	Fortaleza
Profesionalidad, formación y experiencia de los empleados	i9	Fortaleza
Abundancia de recursos turísticos	i12	Fortaleza
Estrategias directivas empleadas	i18	Fortaleza
Políticas de ordenación del territorio	i17	Debilidad
Infraestructuras	i20	Debilidad
Costes del servicio	i6	Debilidad
Recursos Financieros	i25	Debilidad
Gran dependencia de touroperadores extranjeros	i16	Debilidad
Estacionalidad de la demanda	i22	Debilidad
Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico	i19	Debilidad
Descordinación entre el sector público y privado	i21	Debilidad

Fuente: Elaboración propia

El estudio de esta tabla nos pone de manifiesto como el sector turístico también se está viendo influenciado por el actual estado de la economía, y si bien la situación no parece ser tan alarmante como en otros sectores como el de la construcción, ya los esquemas mentales de la dirección hotelera hacen patente, tal y como podemos apreciar en la misma y en la figura 9, cómo los elementos más negativos del DAFO turístico (debilidades y amenazas) con un 56%, superan, aunque ligeramente, a los elementos positivos con los que poder hacerles frente (oportunidades y fortalezas) con un 44%. No obstante, y tal y como ya hemos señalado, y a diferencia del sector de la construcción, en donde el ratio es 64% frente a 36%, el sector hotelero se muestra más o menos equilibrado, es decir, las diferentes sinergias de los elementos de su entorno más o menos se compensan las unas con las otras. Esta situación nos lleva a concluir, en este sentido, coincidiendo con ello con una parte considerable de los directivos hoteleros de nuestra muestra, que el sector turístico en general, y la industria hotelera en particular, tienen que adaptarse a este nuevo entorno. Es necesario que lleven a cabo una nueva orientación estratégica, más centrada quizás, en el c/p y m/p que en el l/p, como se venía tradicionalmente llevando a cabo, con las políticas de internacionalización, entre otras. Estrategias pues, más innovadoras que de adaptación y/o seguimiento. La mejora de sus fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades que les brinda este nuevo escenario económico/social, creemos que es fundamental al objeto de poder hacer frente a las nuevas amenazas y debilidades que, en su proceso de evolución, este nuevo entorno también les acarrea. Una realidad esta que somos conscientes de que está siendo abordada ya dentro de estas relaciones Entorno turístico-Dirección hotelera, y que se ve reflejada en aspectos como la nueva orientación hacia el cliente, la diversificación de los productos/servicios turísticos en aras a atender los recientes cambios en las preferencias de los turistas: turismo rural, cultural,... que en muchas ocasiones vienen a paliar la madurez del producto estrella: el turismo de sol y playa.

**Figura 9: Representación de los elementos del DAFO Turístico desde la Dirección Hotelera**



Fuente: Elaboración propia a través de los resultados alcanzados tras aplicar el análisis DAFO y el Concept Mapping

El Concept Mapping nos permite obtener, además de los resultados descritos previamente, la jerarquía de importancia que, por término medio, estos dirigentes otorgan a los distintos elementos del entorno turístico en relación con la industria hotelera. Para ello, recordamos que aplicamos a los resultados del análisis clúster la ponderación media de la importancia otorgada por cada uno de los directivos hoteleros (véase figura 9). Este nuevo hallazgo es presentado a través de la tabla 4.

<b>Tabla 4: Resultados del análisis clúster jerárquico aplicado a los Elementos del DAFO turístico hotelero. Importancia de los clusters</b>			
Denominación del cluster	Elementos del DAFO turístico integrantes del clúster	Ponderación media del clúster	Jerarquía del clúster
<b>Amenazas</b>	Cluster 1= i11,i15,i10,i14,i24,i8	2,3214	4º
<b>Oportunidades</b>	Cluster 2= i4,i23,i2,i13,i7	2,6086	2º
<b>Fortalezas</b>	Cluster 3= i1,i5,i3,i9,i12,i18	2,8343	1º
<b>Debilidades</b>	Cluster 1= i17,i20,i6,i25,i16,i22,i19,i21	2,4339	3º

Fuente: Elaboración propia

Tabla en la que podemos observar cómo la dirección hotelera está más centrada en las fortalezas con las que cuenta, junto con las oportunidades que este nuevo escenario les brinda, que en las debilidades que igualmente le muestra, aunque en este caso, les presta también especial interés, o que en las amenazas a las que



1. **Las Oportunidades** (1º Calidad del servicio prestado, 2º Estrategias directivas empleadas, 3º Profesionalidad, Formación y Experiencia de los empleados, 4º Abundancia de recursos turísticos, 5º Localización de las instalaciones y 6º Tradición y experiencia turística), vemos como las estrategias de estos directivos hoteleros parecen estar centradas más en el cliente y el servicio que prestan que en la tarea en sí. De ahí que, el primer lugar en la jerarquía de importancia estratégica lo ocupen estos elementos estrechamente vinculados con el cliente, el segundo lugar el *modos operandi* y los recursos humanos necesarios para alcanzar su satisfacción, el tercer lugar, el mercado al que se dirigen, prima en este sentido la abundancia de recursos y la localización de las instalaciones, lo más cercana a este mercado mejor, en tanto que la tradición y experiencia turística, la tarea en sí, la tienen presente, pero en último lugar, poniendo de relieve quizás, también, ese carácter innovador o emprendedor, dinámico de la dirección hotelera y el turismo actual. Es necesario romper para poder crecer.

2. **Las Fortalezas** (1º Imagen actual del Sector a través de campañas publicitarias, mass media, percepción turistas/clientes..., 2º La diversificación del producto/servicio, 3º Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente, 4º Uso de nuevas tecnologías y 5º Estabilidad política y económica), se hace palpable la importancia estratégica de dar a conocer el producto turístico (ello podría explicar la elevada inversión en campañas publicitarias: TV, catálogos, contratando a famosos... que se esta realizando actualmente como por ejemplo es el caso de Marina d'Or), seguidos muy de cerca por la diversificación de productos/servicios turísticos. Desde la dirección hotelera se apuesta por otros productos capaces de compensar la madurez del producto de sol y playa. Por último, observamos que la estabilidad política y económica también se tiene presente, pero como algo que ya tenemos desde hace tiempo, al igual que la tradición turística.

Todo lo anteriormente expuesto no hace más que reflejar el mayor interés, por parte de la dirección hotelera, en los clientes, es decir, cómo éstos vuelven a ocupar un punto destacado dentro de las estrategias directivas. Se refuerza con ello otro de los resultados de esta investigación: hay una mayor orientación hacia el cliente. Circunstancia lógica en el entorno actual, en la que estos se encuentran con más oferta, más diversificada, precios más competitivos,... Tenemos que atraerle/captarle y asegurarnos su fidelidad, para ello, vamos a conocerle, interesarnos por lo que quiere, y en la medida que podamos, vamos a ofrecerle aquello que quiere, ya que lo necesitamos tanto para sobrevivir en el sector como crecer dentro del mismo son estos clientes/turistas. Ello explicaría que los directores hoteleros centren sus estrategias más en ellos, siendo una de las máximas actuales "satisfacer las necesidades/exigencias del turista/cliente mediante la calidad del servicio prestado". Una vez más, estrategias más a c/p, más innovadoras, más enfocadas al cliente que en la tarea, siendo esta última, un medio para alcanzar el objetivo principal: el mercado objetivo, los turistas.

3. **Las Debilidades** (1º Recursos Financieros, 2º Gran dependencia de touroperadores extranjeros, 3º Descoordinación entre el sector público y privado, 4º Políticas de ordenación del territorio, 5º Cos costes del servicio, 6º Infraestructuras, 7º Intangibilidad y carácter perecedero producto turístico y 8º Estacionalidad de la demanda), se aprecia cómo las tradicionales debilidades dejan paso a nuevas que, al parecer, preocupan más a la dirección hotelera. Así pues, si bien, la ancestral preocupación por la escasez de recursos financieros sigue sobresaliendo, no obstante, aspectos ignorados hasta el momento como la gran dependencia de touroperadores extranjeros, la descoordinación entre sector público y privado y/o las políticas de ordenación del territorio ganan importancia frente a los costes del servicio y/o la antigua intranquilidad por la estacionalidad de la demanda. Nuevas inquietudes que vuelven a poner de manifiesto el gran dinamismo del sector hotelero actual.

4. **Las Amenazas** (1º Madurez del producto tradicional de sol y playa, 2º Nuevos Competidores, 3º Tiempo atmosférico y 4º Crecimiento endeudamiento economías domésticas), destacar:

- En primer lugar, que sea este elemento del DAFO turístico el último en tenerse en consideración en relación a los otros por parte de la dirección hotelera. Consideramos que ello puede ser debido a que éste haya experimentado un cambio en sus políticas estratégicas en relación al entorno, así pues, "cansados" de ver el exterior, al parecer, han decidido centrarse más en el c/p, mirando para ello, y orientando su política estratégica desde el interior. De ahí, que, en los esquemas mentales de los directivos generales de nuestra muestra, primen los aspectos del entorno turístico interno frente a los del entorno turístico externo. Esta es una necesidad que tenía este sector, y que al parecer, le está haciendo frente. Coincidimos con ello, entre otros con González y Talón, quienes, ya en el 2002, apuntaban cómo el análisis del sector turístico debe realizarse teniendo en cuenta lo que ellos denominaban "el nuevo entorno". Un entorno en el que el cliente presenta un nuevo perfil de exigencia/necesidades que nuestro producto estrella tradicional parece no satisfacer del todo, y en el que, elementos nuevos del DAFO, parecen hacer aparición, restando importancia a los ya tradicionales.

- En segundo lugar, que la inquietud por la madurez de nuestro producto estrella, junto con la llegada de nuevos competidores, con mayores recursos financieros, generalmente, haya desplazado la intranquilidad de la dirección desde los costes y los factores que lo incrementan, como por ejemplo, la inestabilidad de los precios o la creciente presión fiscal, hacia los mismos. La imposibilidad de atender al mercado, parece privar de nuevo

sobre el mal de los costes, suponemos que debido a que el no contar con un mercado suficientemente amplio no hará más que incrementar los mismos.

- En tercer lugar, la creciente preocupación por el estado del tiempo atmosférico. Consecuencias tan perjudiciales como las ocasionadas, por ejemplo, por fenómenos meteorológicos imprevisibles e incontrolables como las intensas lluvias en Ibiza o las de la reciente Feria de Sevilla han hecho que este colectivo vuelva a prestar un especial interés en este elemento del entorno.

- En cuarto y último lugar, cómo la actual preocupación por la burbuja financiera, el endeudamiento de las economías domésticas, el euríbor...también es un tema presente en la mente de los directores hoteleros. Y es que, sin posibilidad económica por mucha voluntad que se tenga, la gente no hará turismo.

## REFLEXIONES FINALES

En esta investigación hemos pretendido analizar la relación Entorno Turístico- Sector Hotelero, dos magnitudes con un importante papel dentro de un sector con un elevado peso dentro de la economía tanto nacional como internacional, el Sector Turístico. El por qué de la misma lo encontramos tanto en esta importancia económica del Sector Turístico como en el creciente interés por su conocimiento y, no obstante, la escasez de estudios que hay en cuanto al mismo y a los agentes que operan en él.

El empleo de una metodología propia, elaborada siguiendo a Trochim (1989), que combina el análisis DAFO y el Concept Mapping, nos ha permitido, sirviéndonos del análisis de los esquemas mentales (mapas conceptuales) que presentan 70 directores generales de hoteles en relación a los elementos del análisis DAFO, en primer lugar, concretar tanto las debilidades y fortalezas como las amenazas y oportunidades que ofrece este Entorno Turístico a este Sector Hotelero; y en segundo lugar, sobre la base de estos resultados, establecer una jerarquía de importancia de estos elementos del DAFO turístico hotelero que nos posibilite concretar líneas de acción estratégicas que puedan ser implantadas no sólo para asegurar la supervivencia de este Sector Hotelero, sino favorecer su crecimiento en el Entorno Turístico actual.

Si bien son muchas y variadas las reflexiones que hemos extraído de este trabajo, hemos creído oportuno destacar, a modo de conclusión final de los resultados obtenidos, las siguientes:

- 1. La dirección hotelera actual, parece estar o por lo menos, tiene en mente, implantar estrategias más a c/p y m/p que a l/p, potenciando para ello sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades en el nuevo entorno turístico en el que ya se encuentra inmersa. Así pues, el Concept mapping, nos pone de relieve cómo en una jerarquía de acción, las fortalezas seguidas de las oportunidades ocupan los primeros puestos, en tanto que las debilidades y, las amenazas, respectivamente, quedan en el último lugar en los esquemas mentales de estos dirigentes.

- 2. Existe una mayor orientación al cliente que a la tarea en sí, ésta se considera un medio/vía, para alcanzar la primera.

- 3. Adquiere una mayor importancia estratégica junto con la diversificación de productos/servicios turísticos y la penetración en nuevos nichos de mercado, el dar a conocer estos productos/servicios turísticos a los clientes/turistas.

- 4. El “nuevo entorno” turístico está provocando un progresivo desplazamiento de la intranquilidad/preocupación de la dirección hotelera desde los elementos tradicionales del DAFO turístico (por lo general, los costes y los factores que lo incrementan, destacamos en este sentido, la inestabilidad de los precios o la creciente presión fiscal; la estacionalidad de la demanda o la madurez de nuestro producto estrella, el turismo de sol y playa), hacia nuevos elementos de éste que empiezan a cobrar cada vez mayor importancia (por ejemplo, la dependencia de tour operadores extranjeros, el tiempo atmosférico, los nuevos competidores, la estabilidad y seguridad política, la descoordinación entre el sector público y privado y/o las Políticas de ordenación del territorio). Hallazgo que corrobora, nuevamente, una de nuestras premisas de partida: es necesario estudiar el sector turístico teniendo para ello en cuenta el entorno turístico, más aún, lo que autores como González y Talón (2002) denominaban como “nuevo entorno” turístico. Y es que, como ya hemos hecho mención alguna que otra vez, sólo en la medida que los directores conozcan el entorno en el que operan podrán establecer las estrategias más idóneas no sólo para sobrevivir sino para crecer en el mismo.

- 5. La actual “crisis” por la que atraviesa el Sector de la Construcción, un sector considerado tradicionalmente motor de la economía nacional, empieza a hacer mella en el Sector Turístico. Así pues, la actual preocupación por la burbuja financiera, el endeudamiento de las economías domésticas, el euríbor...también es un tema presente en la mente de los directores hoteleros. Y es que, sin posibilidad económica por mucha voluntad que se tenga, la gente no hará turismo.

No quisiéramos concluir nuestro estudio sin reconocer, una vez más, las limitaciones del mismo. Concretamente, quisiéramos hacer especial referencia a las inherentes al tamaño muestral y a la metodología que hemos desarrollado, insistimos, siguiendo las premisas en la que se sustenta, en lo que concierne al Concept

Mapping, la seguida por Trochim (1989). Una metodología que proponemos como una posible alternativa para superar las dificultades que nos supuso el poder acceder a la aplicación del programa informático en el que basa sus hallazgos este investigador, y que pretendemos seguir mejorando a lo largo de futuras investigaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrich, H. E. (1979): *Organizations & Environment*, Ed. Prentice Hall.
- Anderberg, M. R. (1973): *Cluster Analysis for Applications*. New York, NY: Academic Press
- Balance del Turismo en España en 2006: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y IET.
- Bayón, F. (1999): *50 Años del Turismo Español. Un análisis histórico y estructural*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- Boulding, K. (1956): "General Systems Theory: The Skeleton of Sciences", *Management Sciences*, April, pp. 197-208.
- Brown y Moberg (1980): *Organizational theory and management: a macro approach*, Ed. John Wiley & Sons.
- Buckley, W. (1980): "Systems" in *Organizations as Systems*. Ed: The Open University Press, p. 34.
- Bull, A. (1994): *La economía del sector turístico*, Ed. Alianza.
- Buzelli, G. E. (1994): *Manual de la industria hotelera. La gestión del hotel*. Ceac
- Cea, J., Dorado, J. y García, P. (1991): *Perspectivas y tendencias de la industria hotelera*. Síntesis. Madrid.
- Chandler, A. D. (1972): *Strategies et structures de l'entreprise*. Les éditions d'Organisation
- Child, J. (1973): "Predicting and understanding organization structure", *Administrative Science Quarterly*, 18, pp.168-185.
- Child, J. (1980): "The contribution of organization structure", *Organizations as systems*. The Open University Press, pp. 97-104.
- Davis, J. (1989). "Construct validity in measurement: A pattern matching approach", *Evaluation and Program Planning*, 12 (1), pp. 31-36.
- Díaz Fernández, M.C. (2004): *Las características demográficas de los equipos de alta dirección. Un análisis en las empresas españolas*. Tesis doctoral no publicada.
- Díaz Fernández, M. C. (2007): "Tourism Industry, Tourist Company, Tourist Top Management", *V Research Meeting among Spanish and Czech academics, Seville, pp.*
- Díez, E. et al (2008): *Informática aplicada a la planificación y gestión de la Empresa*, Pirámide.
- Díez, E. et al (2000): *Administración y Dirección*. MC Graw-Hill.
- Hill, W. R. (1958): "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), pp. 409-443.
- Dumont, J. (1989): "Validity of multidimensional scaling in the context of structured conceptualization", *Evaluation and Program Planning*, 12 (1), pp. 81-86.
- Duncan, R. B. (1972): "Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.
- Dunn, W. N. y Holzner, B. (1982): *Methodological Research on Knowledge Use and School Improvement. Informe final*. Departamento de Educación de EE.UU., Washington, D
- El Turismo en España: Balance 2004-2007, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Evans, W. (1966): *The organizations set toward a theory of interorganizational relations. Approach to organizational design*. Pittsburg University Press.
- Everitt, B. (1980): *Cluster Analysis*. New York, NY: Halsted Press
- Federación Española de Hoteles (2007): *El sector hotelero en España 2006 y 2007*. Madrid.
- Figuerola Palomo, M. (1991): *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Síntesis. Madrid.
- Fuester Lareu, J. (1994): *Turismo de masas y calidad de servicios*. Graficas Planisi, Palma de Mallorca.
- Gasparini (1976): *Tecnología, ambiente y estructura*. Ed. Franco Angeli, pp. 128-134
- Glaesser, D. (2003): *Crisis Management in the Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- González, L. y Talón, P. (2002): *Dirección hotelera. Operaciones y procesos*. Editorial Síntesis.
- Gonzalvez-Herrero, A. y Pratt, B. (1998): "Marketing Crisis in Tourism: Communication strategies in the United States and Spain", *Public Relations Review*, vol. 24 (1), pp. 83-97.
- Hall, R. (1976): *Organizaciones: estructura y procesos*. Ed. Prentice Hall.
- Hambrick, D. (1981): "Strategic awareness within Top Management Teams", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 263-279.
- Hill, T. y Westbrook, R. (1997): "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", *Long Range Planning*, 30 (1), pp. 46-52
- <http://www.iet.tourspain>
- <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte>

- <http://www.socialresearchmethods.net/mapping/mapping.htm>
- Kast, F. E. (1979): *Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Ed. McGraw Hill.
- Katz, R. L. y Kahn, R. L. (1978): *The Social Psychology of Organization*. Ed. John Wiley & Sons, pp- 23-30.
- Koehler, W. (1975): "Closed and open systems", pp. 59-69, en *Systems Thinking. Penguin Modern Management Reading*.
- Kolb, D. y Shepherd, D. (1997): "Concept Mapping Organizational Cultures", *Journal of Management Inquiry*: 6 (4), pp. 282-295
- Leanttt, H, Dill, R. y Eyring, B. (1973): *The organizational world. A systematic view of managers and management*. Harcourt Brace Javanovich Inc. pp. 209-226.
- Lickorish, L. y Jenkins, C. (2000): Una introducción al turismo. Síntesis. Madrid.
- Mannes, M. (1989): "Using concept mapping for planning the implementation of a social technology", *Evaluation and Program Planning*, 12 (1), pp. 67-74.
- Manucci, M. (2004): "Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa. Estrategia y percepción", *Intangible Capital*, pp. 1-5.
- Marquart, J.M. (1989): "A pattern matching approach to assess the construct validity of an evaluation instrument", *Evaluation and Program Planning*, 12 (1), pp. 37-44.
- Mestres Soler, J.R. (1995): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*, Gestión 2000, S.A; Barcelona.
- Michalski, G. (1997): "Stakeholder Variation in Perceptions about Training Program Results and Evaluation: A Concept Mapping Investigation". Paper presented at the Annual Conference of the American Evaluation Association, Atlanta, San Diego, november, 1997
- Miles (1980): *Macro organizational behavior*. Goodyeard Publishing Company.
- Novak, J. D. y Gowin, D. B. (1984): *Learning How to Learn*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Rico, G. L. (1983): *Writing the Natural Way: Using Right-Brain Techniques to Release your Expressive Powers*. Los Angeles, CA: J. P. Tarcher.
- Rosenberg, S. y Kim, M. P. (1975): "The Method of Sorting as a Data-Gathering Procedure in Multivariate Research", *Multivariate Behavioral Research*, 10, pp. 489-502
- Rousaki, B. y Alcott, P. (2006): "Exploring the crisis readiness perceptions of hotel managers in the UK", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 1, pp. 27-38.
- Stutts, A. (2006): *Hotel and lodging management: an introduction*. John Wiley& Sons, N.Y.
- Thomas, P. (1976): *Environmental analysis for corporate planning. Reading in management: contingencies, structure and process*. St. Clair, pp. 223-232.
- Thompson (1967): *Organization in action*, p. 26, McGraw Hill.
- Tosi Carroll (1976): *Management Contingencies, structure and process*. At. Clari, pp. 156-157.
- Trochim, W. M. K. (1989): "An Introduction to Concept Mapping for Planning and Evaluation", *Evaluation and Program Planning*, 12 (1), pp. 1-16.
- Trochim, W. M. K. (1993): "The Reliability of Concept Mapping", Paper presented at the Annual Conference of the American Evaluation Association, Dallas, Texas, November 6
- Trochim, W. Stillman, F., Clark, P., and Schmitt, C. (2003). "Development of a Model of the Tobacco Industry's Interference with Tobacco Control Programs". *Tobacco Control*, 12, pp. 140-147.
- Trochim, W., Milstein, B. Wood, B., Jackson, S. and Pressler, V. (2004): "Setting Objectives for Community and Systems Change: An Application of Concept Mapping for Planning a Statewide Health Improvement Initiative", *Health Promotion Practice*, 5 (1), pp. 8-19
- Valle Cabrera, R. (1996): *El diseño de las organizaciones. Una aproximación contingente*, nº 20, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, pp. 39 y 40.
- Valls, J.F. (1996): *Las claves del Mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*. Deusto Turismo. Bilbao.
- Von Bertalanffy, L. (1975): "The Theory of open systems in Physics and Biology", pp. 70-83, en *Systems Thinking. Pengu Modern Management Reading*
- Wrightson, M. (1976): "The Documentary Coding Method", en R. Axelrod (Ed.). *The Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ: The Princeton University Press.

