





# *Manuales docentes de Turismo*



**Nº 19**

---

## Operaciones y procesos de producción

Tomás F. Espino Rodríguez



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Vicerrectorado de Planificación y Calidad

2007

COLECCIÓN: *Manuales docentes de Turismo*  
Nº 19 - OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN

© del texto:

Tomás F. Espino Rodríguez

© de la edición:

Vicerrectorado de Planificación y Calidad  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

*Primera edición, 2007*

Maquetación y diseño:

SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ISBN 10: 84-96718-39-5

ISBN 13: 978-84-96718-39-5

Depósito Legal:

GC 37-2007

Impresión:

SERVICIO DE REPROGRAFÍA, ENCUADERNACIÓN Y AUTOEDICIÓN DE LA ULPGC

Impreso en España. *Printed in Spain*

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

# Índice

---

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	9
---------------------------	---

## **GUÍA ACADÉMICA**

PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA .....	11
OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA .....	11
CONTENIDOS.....	13
Módulo 1. Introducción a la dirección de operaciones .....	13
Módulo 2. Las operaciones y procesos de producción en las empresas turísticas.....	13
Módulo 3. El diseño de los servicios y del proceso .....	14
Módulo 4. La capacidad y la localización en las empresas turísticas .....	15
Módulo 5. La gestión de la calidad total en las empresas turísticas .....	15
Módulo 6. La gestión de la cadena suministro.....	16
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS.....	16
MATERIAL DIDÁCTICO .....	17
BIBLIOGRAFÍA .....	17
EVALUACIÓN .....	17

## **MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	21
OBJETIVOS DEL MÓDULO .....	21
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS .....	22
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	22
1. Introducción .....	22
2. La empresa turística como sistema abierto.....	23
3. Características de los servicios. Especial referencia a los servicios turísticos.....	25
4. El subsistema de operaciones en la empresa turística .....	27
5. La estrategia empresarial. Las alternativas para competir en servicios .....	30
6. La estrategia de operaciones y los objetivos de operaciones o prioridades competitivas.....	33
7. Clasificación de las actividades directivas .....	36

ACTIVIDADES.....	40
BIBLIOGRAFÍA .....	43
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	44
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	46
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	47

**MÓDULO 2. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	51
OBJETIVOS DEL MÓDULO .....	51
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS .....	52
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	52
1. Introducción .....	52
2. Las operaciones y procesos de producción en las empresas de transporte .....	53
3. Las operaciones y procesos de producción en las agencias de viajes .....	59
4. Las operaciones y procesos de producción en las empresas de oferta complementaria .....	63
5. Las operaciones y procesos de producción en los restaurantes .....	68
6. Las operaciones y procesos de producción en los hoteles .....	72
ACTIVIDADES.....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	79
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	80
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	82
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	83

**MÓDULO 3. EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS Y DEL PROCESO**

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	87
OBJETIVOS DEL MÓDULO .....	87
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS .....	88
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	88
1. Introducción al diseño de los servicios.....	88
2. El ciclo de vida del producto .....	89
3. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos turístico. El ciclo de desarrollo de nuevos servicios .....	90
4. El análisis del valor .....	92
5. El diseño del proceso del servicio .....	94
6. Tipos de procesos según la continuidad en el flujo de servicios. Estrategia de procesos en el sector turístico .....	95
7. Matriz proceso-servicio. Características de los tipos de servicios. Aplicación a los servicios turísticos .....	98

8. La distribución en planta. Concepto y objetivos .....	102
9. Tipos de distribución en planta o layout .....	103
10. El diseño de las operaciones. El diagrama de flujos.....	107
ACTIVIDADES .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	111
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	112
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	114
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	115

#### **MÓDULO 4. LA CAPACIDAD Y LA LOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	119
OBJETIVOS DEL MÓDULO .....	119
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS .....	120
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	120
1. Concepto de capacidad .....	120
2. Medidas de capacidad .....	121
3. Estrategias de capacidad .....	122
4. Gestión de la capacidad del servicio. Gestión de la demanda y de la oferta .....	123
5. Gestión de colas. Teoría de colas.....	126
6. <i>Yield management</i> . Algunos indicadores .....	131
7. Criterio del valor monetario esperado para el análisis del <i>Yield management</i> .....	134
8. Localización de las empresas de servicios .....	138
9. Localización de las empresas turísticas. Factores a considerar .....	139
ACTIVIDADES .....	141
BIBLIOGRAFÍA .....	142
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	143
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	145
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	146

#### **MÓDULO 5. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	149
OBJETIVOS DEL MÓDULO .....	149
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS .....	150
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	150
1. Definición e importancia de la calidad .....	150
2. Los sistemas para gestionar la calidad total .....	152
3. Los procesos para gestionar la calidad .....	156
4. La planificación de la calidad .....	158
5. El control de la calidad .....	161

6. La mejora de la calidad .....	164
ACTIVIDADES .....	167
BIBLIOGRAFÍA .....	170
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	171
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	173
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	174

### **MÓDULO 6. LA GESTIÓN DE LA CADENA SUMINISTRO**

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	177
OBJETIVOS DEL MÓDULO .....	177
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS .....	178
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	178
1. Gestión de stocks o inventarios .....	178
2. Sistemas de gestión de stocks .....	180
3. Outsourcing o externalización de las operaciones turísticas .....	185
4. El desarrollo de capacidades relacionales en el sector turístico .....	191
ACTIVIDADES .....	193
BIBLIOGRAFÍA .....	194
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	196
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL .....	198
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	199

## **| Presentación**

---

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria es consciente que la función de una universidad moderna no puede limitar su actividad docente a la enseñanza presencial. Nuestra vocación de servicio en el marco de un contexto geográfico discontinuo y nuestras conexiones con África y América, nos urgen a buscar alternativas para acercar la formación superior a sectores que no pueden cumplir las especificaciones de la enseñanza presencial.

También el Gobierno de Canarias, a través de la Viceconsejería de Turismo, es consciente de la importancia estratégica que tiene para nuestra economía la formación especializada en el sector turístico y que una forma eficaz de lograr ésta es a través de la enseñanza no presencial, dado que permite a muchos profesionales de este sector acceder a estudios superiores de manera compatible con sus horarios laborales.

La formación superior en modalidad no presencial exige materiales docentes de calidad que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por esta razón, y con la experiencia de 23 manuales editados para la Licenciatura de Psicopedagogía en modalidad no presencial, iniciamos la edición de una colección de manuales docentes que se publican a la vez en formato papel y en soporte electrónico en distintos volúmenes que responden a los contenidos de las asignaturas de Turismo en modalidad no presencial elaborados por profesores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Estos manuales presentan el mismo diseño instruccional y de publicación que incluye, en primer lugar, la guía académica de la asignatura y desarrolla, posteriormente, cada uno de los módulos con un esquema común que incorpora el índice del módulo, el esquema de la asignatura, los contenidos del módulo, el esquema o mapa conceptual de los contenidos, la exposición de los contenidos, las actividades a desarrollar por los estudiantes, la bibliografía básica para el estudio del módulo y las referencias bibliográficas, los ejercicios de autocontrol y las correspondientes soluciones, un glosario de términos y los anexos.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los autores que han realizado un esfuerzo para elaborar unos materiales rigurosos y adaptados a una nueva forma de enseñar y aprender. Al Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria por su dedicación, diligencia y eficiencia. Y a la colaboración institucional prestada por los departamentos responsables de la docencia en esta titulación y a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que han hecho posible la cristalización de este proyecto.

Esperamos que estos manuales docentes sean una herramienta útil para nuestros estudiantes y les ayuden a construir conocimientos significativos. Esta es nuestra apuesta institucional que pretende acercar la formación universitaria a todos los miembros de la sociedad canaria.

Manuel Lobo Cabrera  
*Rector*

Pilar Parejo Bello  
*Viceconsejera de Turismo*



# Guía académica

---

## PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura de *Operaciones y Procesos de Producción*, troncal, cuatrimestral, de 6 créditos forma parte del plan de estudios de la Diplomatura de turismo. Es una asignatura troncal impartida en el segundo curso de la Diplomatura y según se publica en los descriptores del B.O.E. hace referencia al estudio de las operaciones y procesos de restauración, alojamiento, intermediación turística y ocio.

Esta asignatura está encuadrada dentro de las asignadas al área de organización de empresas para impartir en la Diplomatura de turismo que expone el enfoque sistémico de las organizaciones turísticas y los diferentes departamentos que se explican entre ellos el departamento de marketing, operaciones, finanzas, etc.

De forma concreta esta asignatura pretende entender el funcionamiento del área de operaciones y las interrelaciones de esta disciplina con el resto de subsistemas de la empresa turística. Esto indica que es necesario un conocimiento previo de organización de empresas adquirido previamente en primer curso, con la finalidad de que el alumno comprenda la existencia de esta asignatura. Se da énfasis a las decisiones que toman los directivos medios y superiores de las empresas turísticas, analizando tanto decisiones estratégicas como tácticas del área de operaciones.

Esta materia tiene como objetivo principal la aplicación de los conceptos básicos de la estrategia de operaciones a las empresas del sector turístico con la finalidad de que el alumno conozca una de las principales áreas funcionales que permiten la mejora de la competitividad de las empresas turísticas y de los destinos turísticos. Dichos conceptos y decisiones se analizarán desde un punto de vista conceptual pero siempre con casos y ejemplos que permitan una mejor comprensión de la materia.

## OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

El objetivo general de la asignatura consiste en enseñar a los alumnos las principales decisiones estratégicas y tácticas del área de operaciones en las empresas turísticas abordadas en seis módulos.

De estos objetivos se derivan los establecidos para cada unidad. De forma general los objetivos son:

1. Conocer el papel que desempeña la función de operaciones en el logro de la ventaja competitiva.

2. Ser capaces de identificar los diferentes objetivos y decisiones del área de operaciones.
3. Analizar el subsistema de operaciones en la empresa turística y las diferentes partes que componen al mismo.
4. Reflexionar sobre la estrategia empresarial, la estrategia de operaciones y alternativas para competir en servicios.
5. Conocer las distintas operaciones de las distintas empresas turísticas de alojamiento, restauración, transporte, intermediación y ocio.
6. Determinar el concepto de diseño del servicio turístico y el ciclo de vida del producto.
7. Identificar las fases del proceso de desarrollo de nuevos productos turísticos.
8. Clasificar los tipos de procesos según la continuidad en el flujo de los servicios.
9. Evaluar la matriz proceso-servicio. Conocer las características de los tipos de servicios y aplicarlas a los servicios turísticos.
10. Conocer los tipos de distribución en planta o layout.
11. Saber realizar un diagrama de flujos o cursograma.
12. Conocer el concepto de capacidad.
13. Examinar la medida de capacidad y las estrategias de capacidad a largo plazo.
14. Analizar la gestión de la capacidad del servicio. Gestión de la demanda y de la oferta.
15. Saber interpretar salidas de programas informáticos referentes a gestión de colas.
16. Conocer el concepto de Yield management y algunos indicadores relevantes.
17. Conocer el criterio del valor monetario esperado y aplicarlos a problemas de yield management y overbooking.
18. Estudiar la localización de las empresas de servicios y turísticas, así como los factores más relevantes.
19. Comprender la diferencia entre los conceptos de calidad y satisfacción del cliente.
20. Conocer y analizar los requisitos de los sistemas de calidad más utilizados en el sector turístico: Norma ISO 9001 y Norma UNE 182001.
21. Explicar y diferenciar los procesos para gestionar la calidad: planificación, control y mejora de la calidad.
22. Interpretar los resultados de la Casa de la Calidad, la principal herramienta del proceso de planificación de la calidad.
23. Aplicar y analizar los resultados de los Gráficos de Control p, la herramienta más significativa del proceso de control de la calidad.
24. Desarrollar un diagrama causa y efecto, al ser la herramienta más significativa del proceso de mejora de la calidad.
25. Estudiar la importancia que tiene para el sector turístico la gestión de stocks o de inventarios.
26. Conocer los diferentes métodos de gestión *stocks*, en especial el determinístico.
27. Identificar el outsourcing o externalización de las operaciones turísticas.
28. Reflexionar sobre el desarrollo de capacidades relacionales en el sector turístico.



## CONTENIDOS

Los contenidos de la asignatura se han estructurado en seis módulos. En cada uno de ellos nos introducimos en las diferentes decisiones estratégicas y tácticas, para abordar en él los contenidos más relevantes de la función de operaciones

Módulo 1. Introducción a la dirección de operaciones.

Módulo 2. Las operaciones y procesos de producción en las empresas turísticas.

Módulo 3. El diseño de los servicios y del proceso.

Módulo 4. La capacidad y la localización en las empresas turísticas.

Módulo 5. La gestión de la calidad total en las empresas turísticas.

Módulo 6. La gestión de la cadena suministro.

### MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Este módulo está dedicado a explicar los diferentes conceptos que se manejarán a lo largo de la asignatura como operaciones, procesos y dirección de operaciones. Asimismo se pretende introducir al alumno en el área de operaciones de las empresas turísticas, definiendo previamente las características de los servicios. Asimismo, se explican los diferentes elementos de la función de operaciones de cualquier empresa turística y se define lo que es una estrategia de operaciones. A partir de la función de operaciones se identifican las principales estrategias para competir como son la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación. Estas estrategias se consiguen con el cumplimiento de las prioridades competitivas que son identificadas como capacidades a conseguir por las empresas turísticas para conseguir un mayor valor al turista. Posteriormente y para el cumplimiento de estas prioridades competitivas se definen las principales decisiones que se tomarán en la función de operaciones, sirviendo como marco de referencia para el programa de la asignatura.

1. Introducción
2. La empresa turística como sistema abierto
3. Características de los servicios. Especial referencia a los servicios turísticos
4. El subsistema de operaciones en la empresa turística
5. La estrategia empresarial. Las alternativas para competir en servicios
6. La estrategia de operaciones y los objetivos de operaciones o prioridades competitivas
7. Clasificación de las actividades directivas.

### MÓDULO 2. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

La asignatura de Operaciones y Procesos de Producción pretende abordar el estudio de métodos, medios o técnicas que se emplean en las empresas del sector turístico, en general, y las distintas decisiones que cada una de estas empresas tiene que tomar a la hora de poner en marcha o bien desarrollar su actividad. Esta tarea requiere en primer lugar determinar con precisión en qué marco nos movemos, esto es, habrá que precisar previamente las empresas a las que nos referimos así como las características de las mismas, pues en función de estas las decisiones a tomar variarán. Es en este punto donde empieza la dificultad de esta disciplina al tratar de definir conceptos

para las diferentes empresas turísticas. A tal efecto, se explican las operaciones y procesos que se llevan a cabo en las empresas de transporte, las de ocio y recreación, las agencias de viajes, las empresas de restauración y las de alojamiento, con especial referencia a las hoteleras. Asimismo, se incluyen las funciones así como las instalaciones y equipos necesarios para poder desempeñar su labor. Este módulo constituye un marco de referencia al definir las diferentes operaciones y particularidades de cada una de las empresas turísticas.

1. Introducción
2. Las operaciones y procesos de producción en las empresas de transporte
3. Las operaciones y procesos de producción en las agencias de viajes
4. Las operaciones y procesos de producción en las empresas de oferta complementaria
5. Las operaciones y procesos de producción en los restaurantes
6. Las operaciones y procesos de producción en los hoteles

### MÓDULO 3. EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS Y DEL PROCESO

Este módulo está dedicado a explicar las diferentes decisiones estratégicas del área de producción y operaciones de las empresas turísticas. De forma concreta se analizarán las decisiones relacionadas con el diseño de los servicios y de los procesos. Dentro de la estrategia de servicios se explica las diferentes actuaciones del área de operaciones en cada una de las etapas del ciclo de vida y las diferentes fases del proceso de desarrollo de nuevos servicios. Con respecto al diseño de los procesos se identifican las diferentes operaciones en función de que los procesos sean *back-office* o *front-office*. A continuación se explican los diferentes tipos de procesos que se pueden ajustar las empresas turísticas. Los diferentes procesos según la continuidad del flujo de producción son: intermitente, taller y en línea. Para una mejor comprensión y utilidad del conocimiento de los tipos de procesos se expone una matriz que puede ser utilizada como fuente de información para fijar una estrategia competitiva. Asimismo, se explica la matriz proceso–servicio y se clasifican las diferentes empresas turísticas dentro de cada tipo de servicio. Posteriormente se exponen los diferentes tipos de la distribución en planta asociados a cada uno de los tipos de procesos. Finalmente se explica el diseño de las operaciones y el diagrama de flujos, aspectos clave que sirven de ayuda para examinar los modos de llevar a cabo un trabajo, así como mejorar los procedimientos.

1. Introducción al diseño de los servicios
2. El ciclo de vida del producto
3. Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos turístico. El ciclo de desarrollo de nuevos servicios
4. El análisis del valor
5. El diseño del proceso del servicio
6. Tipos de procesos según la continuidad en el flujo de servicios. Estrategia de procesos en el sector turístico
7. Matriz proceso-servicio. Características de los tipos de servicios. Aplicación a los servicios turísticos
8. La distribución en planta. Concepto y objetivos
9. Tipos de distribución en planta o layout
10. El diseño de las operaciones. El diagrama de flujos

#### MÓDULO 4. LA CAPACIDAD Y LA LOCALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

En este módulo se analiza la problemática relacionada con la capacidad y la localización de las empresas turísticas. En primer lugar se define el concepto de capacidad y las diferentes medidas de capacidad. A continuación se explican las diferentes estrategias de capacidad a largo plazo que pueden adoptar las empresas turísticas. Se definen conceptos como capacidad, ocupación, capacidad máxima o pico. Asimismo, se analizan las estrategias reactivas y preactivas de la capacidad. Una vez explicada la capacidad a largo plazo, se analizan la gestión de la capacidad y las medidas que existen para equilibrar la capacidad a la demanda. Dentro de estas medidas se analizan desde una perspectiva práctica la gestión de colas, el *yield management*, algunos indicadores y el *overbooking*. Para ello se explican una serie de ejercicios y casos numéricos que ayuden a los directivos a la toma de decisiones sobre aspectos como: ¿Cuántos servidores debo poner para el servicio? ¿Qué coste me supone la línea de espera? ¿Qué nivel de *overbooking* debo mantener? ¿A qué precio debo fijar mis habitaciones para maximizar la rentabilidad? Por otra parte, se explican los factores que influyen en la localización de las empresas de servicios y particularmente las empresas turísticas.

1. Concepto de capacidad
2. Medidas de capacidad
3. Estrategias de capacidad
4. Gestión de la capacidad del servicio. Gestión de la demanda y de la oferta
5. Gestión de colas. Teoría de colas
6. *Yield management*. Algunos indicadores
7. Criterio del valor monetario esperado para el análisis del *Yield management* y *overbooking*
8. Localización de las empresas de servicios
9. Localización de las empresas turísticas. Factores a considerar



#### MÓDULO 5. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Nos movemos, cada día más, en un entorno global, en el que las empresas turísticas españolas compiten con destinos y mercados que antes no suponían tal competencia. A su vez, los turistas, al disponer de una oferta amplísima, con posibilidad de comparar y elegir, de la que hace unos años carecían, son más exigentes. Por otro lado, la frontera de la productividad, que es la suma de las mejores prácticas existentes en un determinado momento, se aleja rápidamente a medida que aparecen nuevas tecnologías y técnicas de gestión. Para hacer frente a todos estos desafíos del panorama económico, cada vez más empresas turísticas asumen la calidad total como principal fuente de ventajas competitivas duraderas en el tiempo. En este módulo serán tratada el concepto de calidad y los diferentes sistemas de calidad empleados en el sector turístico, así como los procesos para gestionar la calidad de las operaciones basada en tres fases que constituyen la planificación, el control y la mejora de la calidad.

1. Definición e importancia de la calidad
2. Los sistemas para gestionar la calidad total
3. Los procesos para gestionar la calidad
4. La planificación de la calidad

5. El control de la calidad
6. La mejora de la calidad

## MÓDULO 6. LA GESTIÓN DE LA CADENA SUMINISTRO

En este módulo se analiza la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management) en el turismo pasando por la gestión simple de los inventarios al desarrollo de cómo desarrollar capacidades relacionales a través de relaciones interorganizativas donde intervienen diferentes agentes o empresas turísticas. Con respecto a la gestión de *stocks* en este módulo se trata de dar respuesta a dos cuestiones básicas ¿Cuándo deben realizarse los distintos pedidos?, ¿Cuánto debe pedirse de cada componente o mercancía al emitir un pedido? Asimismo, en este módulo se analiza dentro de la cadena de suministro la externalización u *outsourcing* de las operaciones, siendo una estrategia de operaciones que está de moda en el ámbito turístico. De esta estrategia es importante conocer las ventajas e inconvenientes que supone dejar en manos de terceros las operaciones del proceso de producción. Finalmente la relaciones entre las empresas turísticas bien a través del *outsourcing* o a través de otro tipo de relación interorganizativa, se están convirtiendo en un tópico de gran interés para la competitividad de las empresas turísticas. Este nuevo concepto lleva aparejado no solo la creación de alianzas estratégicas y el desarrollo de la estrategia de externalización, sino la materialización práctica de la colaboración entre empresas para la obtención de una ventaja competitiva asociativa idiosincrásica a la red y difícil de imitar.

1. Gestión de stocks o inventarios
2. Sistemas de Gestión de Stocks
3. Outsourcing o externalización de las operaciones turísticas
4. El desarrollo de capacidades relacionales en el sector turístico

## ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

Dentro del conjunto de estrategias más útiles a seguir en la asignatura que nos ocupa y, desde el contexto de una formación en línea, destacamos la metodología del trabajo que se expone a continuación. El enfoque de esta asignatura se basa en una concepción sistémica de las organizaciones, por ello estamos ante una asignatura eminentemente teórica y práctica.

El contenido teórico se presenta a través de razonamientos básicos y con numerosos ejemplos para una facilidad en la comprensión. Por otro lado, herramientas del sistema en línea, como los foros, nos permiten realizar discusiones y debates sobre aspectos teóricos y diversas situaciones que son analizados en los diferentes módulos.

La práctica de esta asignatura se manifiesta a través de numerosos casos y problemas incluidos en cada módulo, que tienen como fin que el alumno, por un lado, corrobore que ha comprendido la lectura del módulo y, por otro, que practique situaciones analizadas en el módulo con la finalidad de potenciar su aprendizaje. De esta forma el alumno se familiariza con los diferentes conceptos y decisiones expuestas en el módulo. Además, las actividades planteadas al final de cada módulo también inciden en este último punto, permitiendo tanto al profesor como al alumno comprobar el nivel de comprensión de los puntos tratados y de adquisición de los contenidos teóricos.

## MATERIAL DIDÁCTICO

El material básico para la adquisición de los conocimientos requeridos lo constituyen los manuales publicados –en papel y en línea– de la asignatura *Operaciones y procesos de producción*. Se incluye en el manual una bibliografía para el mejor seguimiento de la asignatura. En la plataforma virtual se exponen las actividades correspondientes a cada módulo.

Además, a lo largo del curso, mediante las sesiones presenciales y en las horas de tutoría individualizadas y grupales, se irá informando de la puesta en línea de diversas lecturas que puedan ser de utilidad para el estudiante, especialmente las expuestas en HostelTur, donde se exponen noticias reales del sector.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Davis M., Aquilano, N. J., Chase, R. (2001). *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. España: McGraw-Hill. Tercera edición.
- Domínguez Machuca y otros (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. España: McGraw-Hill.
- Fernández E., Avella, L. y Fernández, M. (2003). *La estrategia de producción*. Editorial McGraw Hill.
- Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons (2004). *Service Management. Operations, Strategy, and information Technology*. New Cork: McGraw-Hill. Irwin.
- Heizer, J y Render, B. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. España: Pearson Education.
- Muñoz Machado, A. (2005). *Logística y Turismo*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Muñoz Oñate, F. y Rodrigo Moya, B. (2003). *Dirección de operaciones en alojamiento y restauración*. Madrid: Universitat Internacional, S. L.
- Van Looy, Gemmel, P. y Van Dierdonck, R. (2003). *Services Management. An integrated Approach*. UK: Pearson Education.
- Johnston, R. y Graham, C. (2005). *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. England: Prentice-Hall. Second Edition.

## EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura incluye la asistencia a las sesiones presenciales, la realización de trabajos prácticos, la participación en las actividades en línea (foros de discusión, charlas, aportaciones, iniciativas y propuestas del alumnado) y una prueba escrita presencial:

*Parte I.* La participación en las actividades en línea y la realización de las tareas programadas aporta el 40% de la nota final y se evaluará a partir de la asistencia a las sesiones presenciales, la participación en las actividades en línea y la realización de los trabajos previstos. La nota oscila entre 0 y 4, y será necesario obtener una nota mínima de 2 puntos para superar esta parte de la asignatura.

*Parte II.* La parte teórica de la asignatura aporta el 60% de la nota final y se evaluará mediante una prueba escrita que consta de 30 preguntas de respuesta múltiple. La nota del examen oscila entre 0 y 6, y será necesario obtener una nota mínima de 3 puntos para superar esta parte de la asignatura.

La asignatura se considera superada cuando el estudiante ha conseguido los mínimos necesarios (2 puntos en la parte I y 3 puntos en la parte II). Superados los límites señalados anteriormente, la nota final se obtiene de la suma de las puntuaciones de la parte I y de la parte II.





# Módulo 1

---

Introducción a la dirección de operaciones



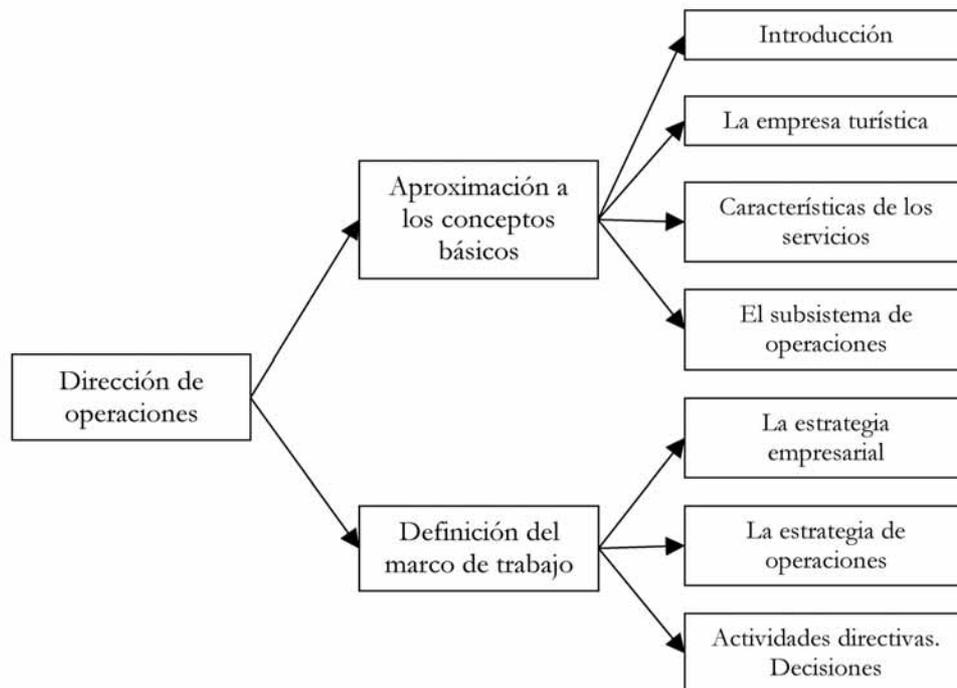
## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

Este módulo está dedicado a explicar los diferentes conceptos que se manejarán a lo largo de la asignatura como operaciones, procesos y dirección de operaciones. Asimismo se pretende introducir al alumno en el área de operaciones de las empresas turísticas, definiendo previamente las características de los servicios. Asimismo, se explican los diferentes elementos de la función de operaciones de cualquier empresa turística y se define lo que es una estrategia de operaciones. A partir de la función de operaciones se identifican las principales estrategias para competir como son la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación. Estas estrategias se consiguen con el cumplimiento de las prioridades competitivas que son identificadas como capacidades a conseguir por las empresas turísticas para conseguir un mayor valor al turista. Posteriormente y para el cumplimiento de estas prioridades competitivas se definen las principales decisiones que se tomarán en la función de operaciones, sirviendo como marco de referencia para el programa de la asignatura.

## OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Identificar los conceptos básicos de operaciones y procesos de producción.
2. Analizar la empresa turística como sistema abierto.
3. Conocer las características de los servicios turísticos.
4. Analizar el subsistema de operaciones en la empresa turística y las diferentes partes que componen al mismo.
5. Reflexionar sobre la estrategia empresarial, la estrategia de operaciones y alternativas para competir en servicios.
6. Conocer los objetivos de operaciones y clasificar las actividades directivas.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este módulo es introducir al alumno de turismo en el estudio de las operaciones y procesos de producción. Para ello, se analizará brevemente una serie de conceptos básicos, la noción de un subsistema de operaciones, las actividades asociadas a la dirección de operaciones, así como el establecimiento de estrategias y aspectos que nos permitirán entender el papel y el ámbito de la dirección de operaciones en las organizaciones turísticas.

Antes de comenzar con la materia se exponen a continuación una serie de conceptos que vamos a emplear, así como definir por qué el área de operaciones es necesaria que sea analizada en el sector turístico. Comprender estas cuestiones nos ayudará en el desarrollo de los módulos siguientes.

Los conceptos básicos de la materia de operaciones y procesos de producción se corresponden con el nombre de la materia: a) producción, b) operaciones, c) procesos y (d) dirección de operaciones y producción.

- (a) EL concepto de “*Producción*” hace referencia al proceso mediante el cual los recursos (instalaciones, equipos, personal, ect.) se transforman en productos o en servicios turísticos. El *output* del proceso de producción puede ser cualquier servicio ofrecido por un hotel, (e.g., servicios de comidas, spa, animación, servicio de alojamiento), un servicio ofrecido por un parque temático o la gestión de un viaje. A diferencia de la producción de bienes tangibles

en este caso no se produce una transformación real o física, aunque sí una creación de valor y utilidad para el turista.

- (b) El término “*Operaciones*” es más amplio e incluye el conjunto de procesos, procedimientos métodos o técnicas que permiten la obtención de los servicios turísticos. Se refiere a la forma y manera que tienen los miembros de una organización para convertir los recursos en servicios aptos para clientes. Las operaciones constituyen un conjunto de actividades realizadas por sus miembros para el cumplimiento de objetivos de la organización.

Entre tales operaciones se pueden encontrar la realización de un check-out, la realización de la comida en un restaurante, la distribución del periódico en un avión, corte de pelo, un masaje, etc. Estas operaciones son necesarias para la obtención del servicio, cuya característica principal es el tratamiento de algo o alguien.

- (c) Los “*Procesos*” están formados por un conjunto de operaciones pudiéndose considerar como fases compactas de la producción. (e.g. el proceso de alimentación y bebidas de un hotel, la animación de un hotel, la visita guiada a un museo).
- (d) La “*Dirección de las operaciones*” consiste en la planificación, la programación y el control del proceso de operaciones y procesos de producción, y de las funciones de apoyo.

Las razones que nos mueven a estudiar el área de operaciones y procesos de una empresa turística son cuatro:

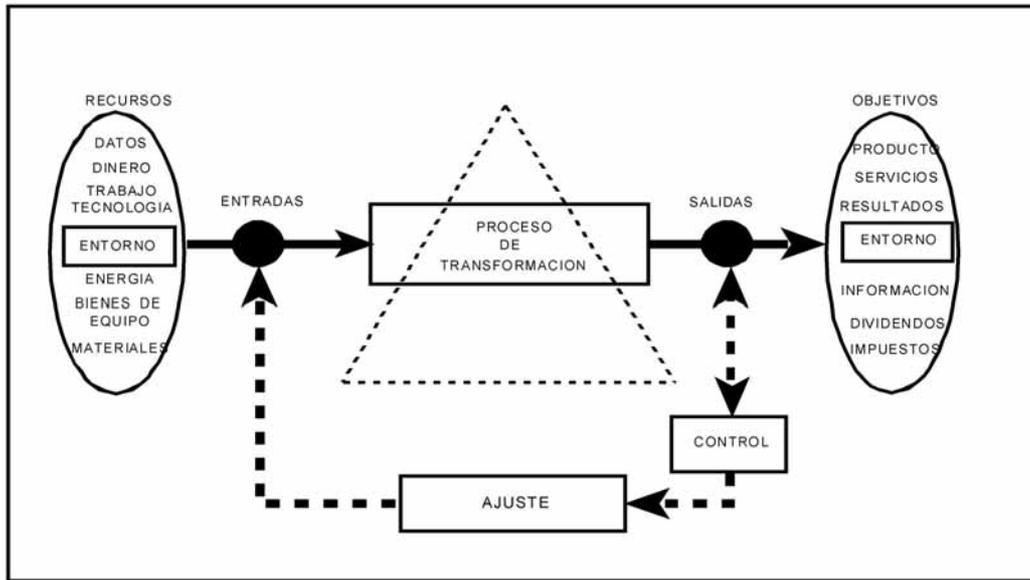
- Es una de las tres funciones principales de cualquier organización turística, las otras dos son vistas en otras materias como marketing turístico o finanzas.
- El área de operaciones constituye una función que crea los servicios turísticos demandados y queremos saber cómo los servicios son prestados y en qué condiciones.
- Constituye la parte más cara y costosa de la organización turística. Un gran porcentaje de los recursos de las organizaciones turísticas se gastan en la realización de las operaciones.
- Conocer qué actividades hace el directivo y los empleados de las organizaciones turísticas.

Módulo 1

## 2. LA EMPRESA TURÍSTICA COMO SISTEMA ABIERTO

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la aportación que la teoría de sistemas ha permitido, tanto para describir su posición compleja, como para entender su funcionamiento y facilitar los procesos de control (Bueno Campos, 2002). El sistema se define como un conjunto de elementos relacionados entre sí, que se encuentran debidamente ordenados, donde cada uno tiene una función y un fin determinado para el cumplimiento de los objetivos globales de la organización. En la figura 1 se expone que la empresa actúa como un sistema abierto relacionando unas entradas y salidas o transformando unos *inputs* en unos *outputs*, los cuales serán los objetivos perseguidos por la organización.

Figura 1. La empresa como sistema



Fuente: Bueno Campos (2002)

La empresa turística puede ser considerada como un sistema que a la vez está formada por un conjunto de partes o subsistemas. Siguiendo el enfoque funcional estas partes o subsistemas pueden constituir los departamentos o las áreas funcionales de una organización. En la práctica existen muchas clasificaciones de subsistemas, tantas como autores. El subsistema es aquella parte del sistema ordenada que cumple una función determinada y se integra en el resto de los subsistemas de la organización.

“La empresa turística” se define como un sistema complejo y abierto, en el que los distintos departamentos y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la prestación de servicios al turista y el desarrollo sostenible de un destino turístico. Todas estas operaciones se llevan a cabo en permanente interacción con el entorno que contiene los recursos turísticos en cuya actividad turística se sustenta, tratando de evitar la degradación del medio.

Del análisis de la empresa como sistema se observan distintos subsistemas: Según Cuervo et al.(2001) se distinguen tres subsistemas básicos: subsistema real, financiero, y directivo. El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos o servicios obtenidos. Estos subsistemas se corresponden con todas las operaciones que suponen una transformación de los factores productivos y concluyen con la venta del servicio. El subsistema financiero, tiene una estrecha interdependencia con los subsistemas reales y se encargan de la captación de recursos financieros o fondos económicos para realizar las inversiones. De este subsistema se deriva el subsistema de inversiones que básicamente se encarga de evaluar los nuevos proyectos de las empresas y de aplicar los fondos obtenidos. El subsistema directivo que engloba las funciones de *management* y a los anteriores subsistemas tiene como materia prima clave la información. Además de los subsistemas anteriores se encuentra el subsistema de recursos humanos encargado de seleccionar, formar, mantener y compensar a los trabajadores del sector turístico.

Considerar a la empresa como sistema es tanto hacerla partícipe de su entorno y tiene por tanto un mundo externo. Según Bayón-Mariné y Martín-Rojo (2004) el entorno en la empresa turística es relevante por:

- (a) La pluralidad y la variedad de clientela, que afecta en sus formas de hacer y prestar el producto. La empresa turística debe adaptarse en cada momento a cada cliente. El idioma, la nacionalidad, la cultura, su nivel de renta, su experiencia y condiciones personales. El mundo externo de la empresa turística es universal.
- (b) La culturización como efecto directo de la anterior consideración. La culturización a través del turismo se define como un proceso en virtud del cual la sociedad de acogida aprende y percibe las culturas de otros lugares. Este intercambio es básico para el desarrollo de la empresa turística.
- (c) Para poder hacer frente a las necesidades requeridas por la numerosa variedad de clientela, es preciso, “pensar y actuar en multiproducto”.
- (d) La capacidad de arrastre del turismo, entendido como la dependencia que tienen muchas empresas de muchos sectores (construcción, alimentación, transporte, mobiliario, comercio, etc.) De esta forma si desapareciera el turismo desaparecerán otras áreas también.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS. ESPECIAL REFERENCIA A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Los servicios se pueden definir como el resultado o satisfacción de necesidades del individuo en el que se produce una interacción o contacto directo entre el cliente y el empleado de la empresa suministradora. El término servicio hace referencia a la servidumbre relacionado con la prestación de una asistencia personal. Se consideran organizaciones de servicios (hoteles, comercio minoristas, servicios de salud, servicios legales, servicios de ingeniería, instituciones educativas, servicios bancarios, servicios deportivos, entretenimiento y ocio, servicios de agencias de viajes e intermediación, etc.). En nuestro caso, las operaciones de servicios tienen un papel importante en la dirección de operaciones, ya que la economía canaria es principalmente una economía de servicio y especialmente está basada en el turismo. La producción de servicios difiere de la manufactura en muchos aspectos: Todas las empresas turísticas son empresas de servicios aunque también emplean bienes para prestar el servicio. No todos los servicios turísticos tienen las mismas características, entre ellos existen sus diferencias. Sin embargo, existen algunas características que se dan en mayor o menor grado en la mayoría de los servicios y también en los servicios turísticos. Estas características son: intangibilidad, simultaneidad en la producción en el consumo, heterogeneidad y carácter perecedero. En el cuadro 1 se exponen las principales problemas y las soluciones posibles.

Cuadro 1. Características de los servicios

Características	Problemas	Soluciones
<b>Intangibilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los servicios no pueden almacenarse.</li> <li>2. Es difícil evaluarlos antes de comprarlos</li> <li>3. Los servicios no pueden protegerse con patentes (alta imitabilidad de servicios en la actualidad)</li> <li>4. Fijación compleja del Precio</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer de evidencias tangibles esa intangibilidad (Ejemplo, restaurante ofrece servilletas de tela, buen ambiente, etc.)</li> <li>• Uso de fuentes personales más que no personales (Poner títulos de grado o de postgrado)</li> <li>• Crear una fuerte imagen corporativa</li> <li>• Usar contabilidad de costes para fijar precios</li> <li>• Empleo de técnicas de yield management</li> </ul>
<b>Simultaneidad de producción y consumo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación del consumidor en el servicio</li> <li>2. Dificultad para programar el servicio</li> <li>3. Dificultad para centralizar las operaciones del servicio</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar la selección y formación del personal</li> <li>• Reducir el nivel de contacto con el cliente</li> <li>• Uso de múltiples localizaciones</li> <li>• Centralizar sólo aquellas operaciones repetitivas o que requieren inversiones, y algunas de back office.</li> </ul>
<b>Heterogeneidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difícil lograr estandarización y control de calidad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrializar el servicio</li> <li>• Adaptar el servicio a cada cliente</li> </ul>
<b>Carácter perecedero</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imposibilidad de almacenar servicios</li> <li>2. Un potencial de ingresos que se puede perder</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar estrategias para enfrentarse a demandas oscilantes</li> <li>• Realizar ajustes tanto en la demanda como en la capacidad</li> </ul>

Fuente: adaptado de Fernández et ál. (2003)

Aparte de las características específicas de los servicios expuestas en el cuadro anterior, en el cuadro siguiente se exponen las siguientes características específicas de los servicios turísticos.

**Cuadro 2. Características específicas de los servicios turísticos**

Características	Soluciones
Imposibilidad de almacenar el producto	Planificación para optimizar recursos
La actividad turística es estacional	Promover la demanda en periodos tranquilos
La localización está condicionada a la existencia de un recurso turístico. No es posible prestar un servicio si el recurso turístico está muy lejos	El avance en las comunicaciones y el avance tecnológico e incluso el “Turismo virtual” van a modificar este criterio
La elasticidad de la demanda (se produce cambios en las modas)	Ante oferta rígidas (promocionar la oferta)
Gran cantidad y variedad de clientes que hay que atender	Personalización del servicio para conseguir fidelización
Se requieren grandes inversiones	Compensaciones indirectas en otros sectores
Fuerte dependencia de los recursos humanos	Formación y experiencia del personal
Regulación jurídica de alto contenido protectorista	Flexibilidad máxima y rapidez máxima
Mundo altamente competitivo en donde el largo plazo se...	Reducir costes y mantener alta calidad

Fuente Elaborada a partir de Bayón Mariné y Martín Rojo (2004)

Módulo 1

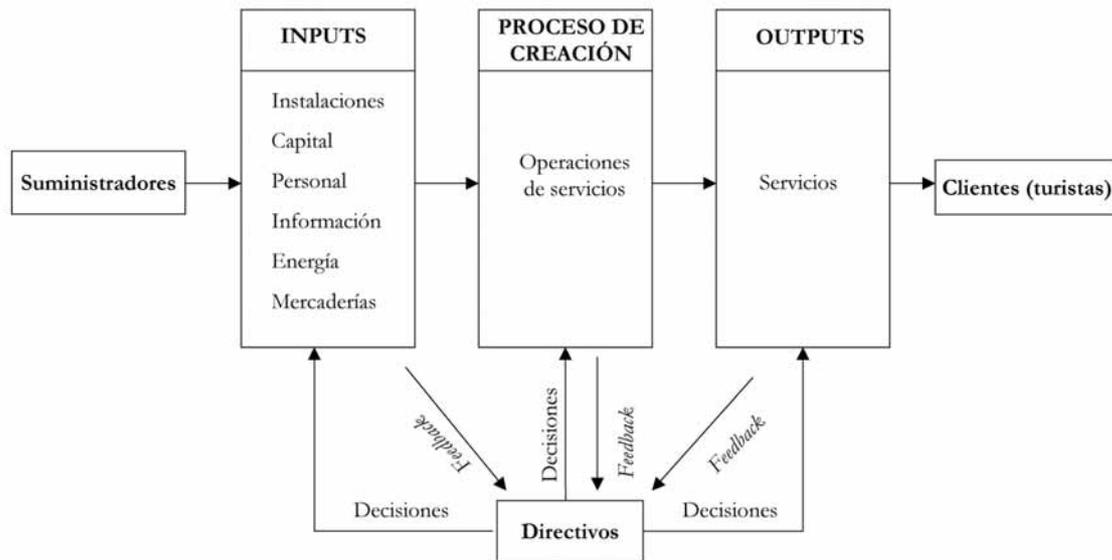
#### 4. EL SUBSISTEMA DE OPERACIONES EN LA EMPRESA TURÍSTICA

En este epígrafe analizamos el subsistema de operaciones de la empresa turística. Como explicamos anteriormente producción hace referencia al proceso mediante el cual los recursos se transforman en productos o en servicios turísticos. El conjunto de todas las actividades y operaciones implicadas en la producción de estos servicios turísticos es lo que se denomina “Subsistema de Operaciones”. Su misión debería ser la obtención de servicios que deberían satisfacer las necesidades turísticas detectadas en el departamento o subsistema de marketing. El proceso de dirección y gestión de las operaciones turísticas debe comenzar definiendo los objetivos a largo plazo, acorde con los objetivos globales de la compañía y diseñando estrategias coherentes con los mismos. Estos objetivos y estrategias deben presidir el diseño del subsistema, proceso en el cual se deciden inversiones en estructura (Domínguez Machuca et ál., 1995). Llegados a este punto se dispone de un marco de referencia que indica las metas a conseguir a largo plazo, cómo y con qué medios. A partir de aquí hay que descender al medio y corto plazo, donde se desarrollan las operaciones del día a día. En este nivel se desarrolla la planificación y programación de los servicios como puede ser la planificación de los turnos de trabajo y de las instalaciones, la programación a muy corto plazo especificando el tiempo de prestación del servicio de cada una de las operaciones necesarias para la empresa turística en cuestión, considerando en todos los niveles la gestión

de la capacidad tanto a corto plazo, como a largo plazo, mediante el empleo de técnicas como puede ser el yield management que garanticen una alta rentabilidad de las instalaciones.

La figura 2 es un diagrama que explica el Subsistema de Operaciones en seis partes principales: suministradores o proveedores, recursos (*inputs*), proceso de creación de valor, bienes y/o servicios (*outputs*), clientes y directivos. Las decisiones adoptadas por los directivos y el flujo de información (*feedback*) de las actividades afectan a todo el subsistema.

**Figura 2. El subsistema de operaciones**



Fuente: elaboración propia

Los “suministradores” proporcionan los recursos (*inputs*) al Subsistema de Operaciones. En el pasado, los proveedores no se consideraban como un componente importante del sistema de producción, sin embargo, su capacidad para producir y entregar los materiales y componentes con la calidad adecuada y en el momento oportuno afecta a toda la secuencia de actividades. Así los suministradores de alimentos y bebidas deben entregar la mercancía en el momento adecuado y en la calidad especificada. Los enfoques más modernos consideran a los proveedores como **socios** en el sistema de producción, y muchas empresas establecen relaciones a largo plazo con proveedores basadas en la confianza mutua, en la cooperación pudiendo crear capacidades relacionales que generan una transferencia de conocimiento importante para la obtención de la ventaja competitiva.

El papel que juegan los **turistas** en un sistema de producción también ha cambiado en los últimos años. Antes los destinos turísticos se vendían por la existencia de un recurso turístico y se desarrollaban los productos que pensaban que los turistas querían, siendo el área de producción la responsable de diseñar el servicio y prestarlo y el departamento de ventas el encargado de venderlo; no se tenía en cuenta al cliente a la hora de realizar el diseño del servicio. Actualmente, las empresas reconocen que tanto el cliente como el flujo de información (*feedback*) de las actividades son esenciales en el diseño y rediseño de los paquetes turísticos para que lleguen a proporcionar la satisfacción del turista; por ello se realiza un gran esfuerzo en investigaciones de mercado que permitan obtener un conocimiento amplio de las necesidades del turista y esta información se utiliza en las actividades de diseño y de producción.

Los recursos (*inputs*) del sistema de producción son los medios utilizados para producir los bienes y servicios (*outputs*) deseados. Generalmente los recursos (*inputs*) están formados por materiales, capital, equipos, personal, información, y energía. El proceso de conversión para las manufacturas (llamado proceso de creación para los servicios) es el sistema compuesto por instalaciones y procedimientos mediante los cuales se producen los bienes y servicios finales. Los directores de operaciones deben adquirir los recursos (*inputs*), controlar el proceso de conversión o creación, y asegurar que los bienes y servicios (*outputs*) estén disponibles en el tiempo y lugar adecuados para satisfacer la demanda.

Con el flujo de información (*feedback*) se supervisa a los suministradores, a los clientes o turistas, a los recursos (*inputs*), y servicios (*outputs*), lo que permite planificar eficazmente y tomar las medidas correctoras en aquellas situaciones que sean necesarias, con el objetivo de mejorar la prestación de servicios a los turistas y captar nuevos segmentos de mercado y mantener los actuales.

Las funciones de un director son, en general, determinar los objetivos organizativos, transmitir y clarificar dichos objetivos a sus subordinados, asignar las tareas para su consecución, motivar a los empleados, evaluar los resultados y adaptarse a los cambios en la organización. Desde un punto de vista específico el director de operaciones debe asegurar la producción de servicios de forma eficiente y eficaz y en la cantidad y calidad necesaria.

De forma más pormenorizada en el módulo analizaremos la realidad de todos los tipos de empresas turísticas (hoteles, restaurantes, intermediación, ocio y transporte). Corresponde aquí exponer como ejemplos los diferentes elementos del subsistema de operaciones para los hoteles y agencias de viajes (véase cuadro 3 y cuadro 4).

**Cuadro 3. Subsistema de operaciones para los hoteles**

Subsistema	Recursos	Proceso de conversión	Servicios	Flujos de información
<b>Hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Energía</li> <li>• Sistemas informáticos</li> <li>• Jardines</li> <li>• Piscinas</li> <li>• Bares/ Cafeterías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserva de plazas</li> <li>• Ckeck-in</li> <li>• Atender y asesorar al cliente durante su estancia</li> <li>• Coordinación interdepartamental</li> <li>• <i>Ckeck-out</i></li> <li>• Limpiar</li> <li>• Cocinar</li> <li>• Entretener</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de alojamiento</li> <li>• Servicio de alimentación y bebida</li> <li>• Servicios de animación</li> <li>• Servicios de salud (spa)</li> <li>• Otros servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coste de los servicios, calidad ofrecida</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> <li>• Fidelidad de los clientes</li> <li>• Nivel de ocupación</li> <li>• Ingresos extras por habitación</li> <li>• Rentabilidad del hotel</li> <li>• Crecimiento de la empresa hotelera</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Subsistema de operaciones para las agencias de viajes

Subsistema	Recursos	Proceso de conversión	Servicios	Flujos de información
<b>Agencia de viaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Energía</li> <li>• Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función asesora</li> <li>• Función productora: (Organización y diseño de los de viajes)</li> <li>• Función mediadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios profesionales de información</li> <li>• Servicios de intermediación</li> <li>• Fletar aviones, barcos y otros medios de transporte</li> <li>• El producto viaje organizado</li> <li>• Alquiler de vehículos</li> <li>• Cambio de divisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios de los servicios</li> <li>• Calidad ofrecida</li> <li>• Nivel de quejas</li> <li>• Rentabilidad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

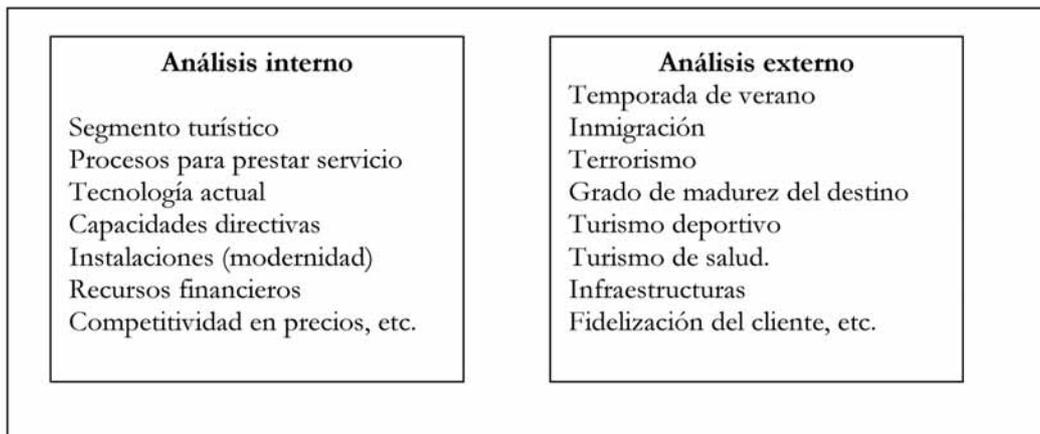


## 5. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. LAS ALTERNATIVAS PARA COMPETIR EN SERVICIOS

La **estrategia empresarial o de negocio turística** puede definirse como *el modelo de decisión que revela las misiones y objetivos de la empresa turística, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que se defina la posición competitiva como respuesta a la clase de negocio turístico en que la empresa está o quiere estar y a la clase de organización que quiere ser* (definición adaptada de Bueno, 1987). Esta definición puede ser aplicada a los destinos turísticos en su globalidad.

La estrategia empresarial determina: a) En qué negocio turístico y qué producto turístico está compitiendo, la estrategia del destino turístico deberá determinar en qué productos turístico quiere competir (turismo de sol, playa, turismo de golf, turismo de salud, etc.) b) los objetivos corporativos y planes de acción generales para lograrlos. c) cómo tiene que contribuir cada producto o servicio turístico a dichos objetivos corporativos y d) la distribución de los recursos entre los diferentes productos/servicios y funciones. La estrategia se pretende adaptar el negocio turístico a su entorno. En definitiva la empresa turística necesita conocer las oportunidades y amenazas del entorno por lo que debe realizar un análisis externo y evaluar los puntos fuertes y débiles o lo que es lo mismo, realizar un análisis interno, con el fin de fijar la estrategia competitiva, es decir, la forma en que va a competir con otras empresas turísticas para vender sus servicios alcanzando el máximo beneficio a largo plazo.

Figura 3. Ejemplos de aspectos a considerar en el análisis interno y externo



Fuente: elaboración propia

La estrategia está condicionada por el análisis interno y externo, así por ejemplo la empresa turística deberá conocer las oportunidades y amenazas del destino, y sus puntos fuertes y débiles. Cuando los puntos fuertes lo permitan la empresa turística deberá seleccionar la mejor forma de aprovechar las oportunidades del destino para el logro de la ventaja competitiva y, de otro, se procurará reaccionar a tiempo ante las posibles amenazas, como por ejemplo si existe un alto grado de madurez de los destinos.

Teniendo en cuenta el análisis del entorno y la situación de partida, la empresa turística deberá establecer los objetivos corporativos: rentabilidad, ventas, productos, crecimiento, etc. Estos tendrán que ordenarse en función de la importancia que tienen para la empresa, determinándose así las prioridades competitivas en el ámbito global. El siguiente paso consiste en determinar cómo van a lograrse los objetivos establecidos, diseñándose las posibles estrategias o cursos de acción para conseguirlos; éstas se evaluarán en función de las posibles reacciones de la competencia, las consecuencias sobre la empresa, sobre las prioridades competitivas, etc.

*Alternativas para competir en servicios.* Según Hayes et ál., (1988) la empresa debe dirigir las energías, capacidades y recursos de la organización a la construcción de una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores a lo largo de una o más dimensiones de rendimiento. El término “ventaja competitiva” se usa para definir la “habilidad” que tiene una empresa para conseguir una superioridad sobre sus competidores. Según Bueno Campos (2002) es una habilidad, recurso, conocimiento, posición o atributo que posee una empresa y de la que carecen o poseen en menor medida sus competidores, lo que le permite defender o mejorar su posición competitiva. Estas prioridades pueden estar basadas en costes bajos, servicios especializados, innovación en servicios, flexibilidad, etc. Para lograr esta ventaja competitiva la empresa de servicios, como las turísticas tienen dos alternativas básicas para competir como son la estrategia de liderazgo en costes y estrategia de diferenciación de los servicios respecto a sus competidores.

La “estrategia de liderazgo en costes” consiste en lograr un coste final menor que la competencia, junto con una calidad de servicio aceptable y una política de precios que permita alcanzar un volumen de ventas del servicio y un adecuado crecimiento de la cuota de mercado. De este modo la empresa turística puede fijar un precio igual al de sus competidores obteniendo un beneficio superior; o puede bajar el precio respecto a sus competidores logrando aumentar su cuota de mercado y al mismo tiempo dificultando la posición de sus rivales que pueden ser expulsados del

mercado. Esta estrategia supone la existencia de instalaciones productivas eficientes que permitan una disminución de los costes de forma progresiva. Según Arias Aranda (2001) el desarrollo de este tipo de estrategia se puede basar en las siguientes prioridades:

Búsqueda de clientes de bajo coste. Puede existir algunos segmentos de clientes a los que le es posible prestar el servicio a un coste menor porque exigen menos en algunos aspectos del servicio.

Estandarización. La estandarización del servicio permite la realización de economías de escala. La empresa turística puede establecer determinadas rutinas específicas especialmente para las tareas pertenecientes al *back-office*. Algunos ejemplos son los hoteles *low-cost*, o las líneas aéreas de bajo coste.

Reducción del personal a cambio de implantar nuevas tecnologías en el proceso, la aplicación de tecnologías supone un incremento de variabilidad en el proceso productivo lo que redundará en una importante reducción de costes. La contratación-on line de determinados servicios turísticos puede ser una opción viable para reducir costes.

Maximizar el número de operaciones de servicios en las que no es necesaria la presencia del cliente. El contacto directo con el cliente genera incrementos en tiempo y costes en el proceso. Para ello es necesario separar aquellas actividades de bajo y alto contacto con el cliente, e integrar al cliente en la medida de lo posible como elemento activo del proceso (Restaurante tipo buffet, guías electrónicas en los museos, etc.).

La “estrategia de diferenciación” consiste en ofrecer un servicio que el turista percibe como único en uno o varios de los atributos que lo definen (por ejemplo, un producto se diferencia por su mayor calidad, diseño único, imagen de marca, servicio postventa, entrega y servicio especializado, etc.). Así Riu hotels, se diferencia del resto de los hoteles gracias a su imagen de marca y en el sector de animación, empresas como Disney se diferencian del resto de los competidores en cuando a parques temáticos por su especialidad y variedad en sus tipos de entretenimientos. Esto permite a ambas empresas tener un precio superior que sus respectivos competidores. Las empresas turísticas en la medida de lo posible, tratarán de evitar la homogeneidad frente a la competencia. Si los productos fuesen sustitutivos perfectos, la competencia se basará en precios, lo cual puede acabar con los beneficios extraordinarios. Hay que señalar, no obstante, que no todos los sectores permiten alcanzar una diferenciación efectiva. Dentro del sector servicios es muy difícil y en especial en el sector turístico puesto que todas las empresas tratan de imitar a la competencia si un servicio o nuevo proceso funciona. Así muchos hoteles están incorporando servicios de salud como spas, talasoterapia, gimnasios, como consecuencia de que lo han hecho sus competidores más directos. A pesar de las dificultades, la estrategia de diferenciación se puede conseguir a través de diversas vías según Arias Aranda (2001): a) hacer tangible lo intangible, b) personalizar el servicio, c) reducción del riesgo percibido, d) formación del personal y e) Control de calidad. Cada una de estas vías adaptadas al sector turístico podría explicarse de la siguiente forma:

- a) Hacer tangible lo intangible. Consiste en aumentar los atributos extrínsecos al servicio en forma de bienes tangibles. Los artículos de cortesía en el baño permiten recordar el nombre del hotel o el sabor de las comidas en un restaurante permite la diferenciación con respecto a otras comidas similares.
- b) Personalizar el servicio. Una fuente importante de la diferenciación del servicio tiene su origen en la adaptación a cada una de las necesidades o gustos de los clientes. Uno de los aspectos que puede dejar huella en el cliente es recibirlo y llamarlo por su nombre durante toda su estancia en el hotel.

- c) Reducción del riesgo percibido. La confianza que un cliente pueda tener en los prestadores del servicio dará una mayor imagen a la compañía, lo que le garantiza el cumplimiento del servicio. En caso de incumplimientos, el cliente debe recibir una compensación como puede ser un fin de semana gratis, un trayecto gratis, o un viaje si el grado de satisfacción es muy bajo y existen las quejas oportunas.
- d) Formación del personal. Las empresas turísticas que tienen a su personal más formado y más especializado conseguirán de una forma mejor mantener o desarrollar la ventaja competitiva en diferenciación. La especialización y la formación específica del personal es lo más difícil de imitar, lo que puede garantizar a la empresa turística una mayor probabilidad de éxito y de atender a clientes con gustos distintos.
- e) Control de calidad. Uno de los grandes retos del sector turístico es la calidad. Se trata de evaluarla calidad sobre diferentes aspectos del servicio y tomar las acciones correctoras en aquellos departamentos donde exista una percepción negativa de la calidad.

## 6. LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y LOS OBJETIVOS DE OPERACIONES O PRIORIDADES COMPETITIVAS

El concepto de estrategia explicado anteriormente se refiere a la estrategia corporativa y de negocio, es decir a la empresa turística o al destino turístico en su globalidad. Podemos definir la estrategia de Operaciones como un *plan a largo plazo para el subsistema de operaciones, en el que se reconocen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos y funciones. Todo ello debe perseguir el logro de los objetivos globales de la empresa turística* (hotel, restaurante, agencia de viaje o touroperador, empresa de transporte) *en el marco de su Estrategia Corporativa, constituyendo además un patrón consistente para el desarrollo de las decisiones tácticas y operativas del subsistema* (Adaptado de Domínguez Machuca *et al.*, 1995). De todo lo expuesto se deducen dos funciones básicas que ha de cumplir la estrategia de operaciones: la primera, actuar como marco de referencia de la planificación y control de la producción, de la cual es punto de partida; la segunda, marcar las pautas que permitan apreciar en qué medida el subsistema de operaciones está colaborando para alcanzar la estrategia corporativa. La estrategia de operaciones es una estrategia funcional que debe ser compatible con las pautas que marca la estrategia corporativa. Otras estrategias funcionales son las estrategias de marketing, de recursos humanos, finanzas, etc.

De forma resumida según Domínguez Machuca *et al.* (1995) podemos extraer las siguientes ideas: a) la función de operaciones es clave para el logro de la ventaja competitiva, b) la estrategia de operaciones debe desarrollarse de forma integrada con la estrategia corporativa y c) las decisiones del área de operaciones han de estar conectadas con las del resto del áreas funcionales.

### *Las prioridades competitivas del subsistema de operaciones en las empresas turísticas*

Tradicionalmente los objetivos del subsistema de operaciones se les conoce con el nombre de prioridades competitivas. Estas prioridades competitivas son las capacidades deseables que deben tener las empresas para alcanzar la ventaja competitiva. La clave para desarrollar una estrategia de operaciones eficaz está en entender cómo crear o añadir valor para los clientes. Este valor añadido se puede conseguir enfatizando las distintas prioridades competitivas (Krajewski y Ritzman, 2000; Davis *et al.*, 2001). En la literatura de la dirección de operaciones se distinguen principalmente

cinco tipos de prioridades competitivas, las cuales hacen referencia a: la reducción de los costes, la mejora de la calidad, la flexibilidad, el aumento del servicio y el cumplimiento en las entregas (Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984; Adam y Swamidas, 1989; Leong et ál., 1990; Domínguez Machuca et ál., 1995). Recientemente se han añadido otra prioridad denominada el respeto por el medio ambiente (De Burgos, 1999). Las ventajas competitivas de liderazgo en coste o en diferenciación se pueden conseguir mediante el cumplimiento de estos objetivos de la función de operaciones. A continuación se explican brevemente como se pueden conseguir cada una de los objetivos de la estrategia de operaciones.

**La reducción del coste.** El coste expresa el valor monetario de los servicios cuando la empresa turística desarrolla su actividad. A la hora de conseguir la reducción del coste existen diferentes soluciones entre las que destacamos:

- *La mejora de aprovechamiento de los recursos existentes.* La mejora de métodos y procedimientos empleados para la prestación del servicio turístico, especialmente en las operaciones *back-office* donde por ejemplo la simple ordenación del material que se necesita para la prestación del servicio puede reducir el coste.
- *Hacer participar activamente a los clientes en el proceso de prestación de servicios.* El cliente puede sustituir a los empleados en algunas de las labores y de las operaciones turísticas. Esto le da una mayor autonomía en la organización de su tiempo y más responsabilidad lo que puede favorecer la prestación eficiente y eficaz del servicio (e.g. self-service).
- *Aprovechamiento de las economías de escala.* Construcciones de aviones de más capacidad u hoteles más grandes son decisiones que pueden reducir los costes de producción. El incremento del nivel del servicio puede abaratar el coste unitario del servicio, ya que el coste fijo de las instalaciones y otros no aumenta al aumentar el volumen del servicio.
- *Reducción de servicios ofrecidos.* Eliminar algunos de los servicios, especialmente aquellos que son menos valorados por los clientes (e.g. líneas low-cost).
- *La centralización de operaciones.* La centralización puede permitir conseguir reducciones importantes en el coste. Algunas de las cadenas hoteleras centralizan parte de las operaciones. El uso de la centralización se produce especialmente en aquellas operaciones relacionadas con el marketing, reservas y contabilidad, cuya centralización pueden proveer de un sistema más eficiente (Burgess, 2004). La centralización es más intensiva en aquellas operaciones que requieren habilidades y conocimiento específico. (Espino y Taylor, 2006).
- *Externalización u outsourcing de servicios.* La externalización de actividades puede permitir a la organización centrarse en sus actividades básicas. Así por ejemplo muchos hoteles han optado por centralizar algunas actividades que no son específicas o que tienen un resultado bajo cuando se desarrollan internamente (Espino-Rodríguez y Padrón- Robaina, 2005).
- *Inversiones en tecnologías y programas informáticos.* El empleo de la gestión integral de las tecnologías en las organizaciones turística puede claramente reducir los costes, al reducir el tiempo y el esfuerzo en la realización de las operaciones.

**Cumplimiento en las entregas.** Debido a la simultaneidad entre la producción y en el consumo, el factor tiempo puede tener una importancia vital en la prestación de los servicios, ya que éste no puede posponerse en el tiempo. Según Ruiz Jiménez et ál. (2002) el cumplimiento de este objetivo se consigue priorizando dos aspectos:

- El menor tiempo de la prestación del servicio. Las empresas de servicios deben tener en cuenta las expectativas de tiempo de entrega que tengan los consumidores (servicio lento de restaurante).
- Entregas “en tiempo”, es decir, prestar en la fecha u hora, comprometida con el cliente el mayor número de servicios posible, lo cual suele medirse, como cociente entre los servicios prestados a tiempo y el total de servicios solicitados. Así por ejemplo una familia que haya reservado unas plazas en un hotel desea que se les entregue el día y la hora que han reservado sin ningún retraso.

**Mejora de la calidad.** No cabe ninguna duda que la calidad debe ser un objetivo primordial en las empresas turísticas, sin embargo pocos estudios analizan la relación entre la calidad del servicio turístico y la consecuente ventaja competitiva. La calidad es definida según la Sociedad Americana del control de calidad como *un conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren una aptitud para satisfacer las necesidades del usuario*. En el sector turístico, la mejora de la calidad va más allá de la satisfacción del cliente puesto que con la prestación del servicio el cliente vive una experiencia global que debe ser inolvidable derivada del paquete de servicios turísticos que se le está ofreciendo. La percepción de la calidad depende entre otras variables de la limpieza, el ambiente, el diseño de las instalaciones, aspectos que no son tan importantes en el mundo de la industria. En esta asignatura, concretamente en el módulo 6 analizaremos la calidad y algunas herramientas y sistemas de calidad.

**Aumento de la flexibilidad.** Según Ruiz Jiménez et ál. (2002) las fuentes de variabilidad que sufren las empresas industriales las pueden sufrir las empresas de servicios y en especial las empresas turísticas. Se entiende por flexibilidad la habilidad para responder a las condiciones cambiantes con eficacia y eficiencia. Según Krajewski y Ritzman (2000) las organizaciones han de conseguir flexibilidad en la variedad y en volumen.

- a) Flexibilidad para cambios en los servicios o personalización, con la que se persigue la adaptación a las necesidades particulares de cada turista. Las empresas turísticas dada su estrategia competitiva deberían decidir el grado de personalización versus estandarización del servicio.
- b) Flexibilidad para adaptarse a los cambios en el volumen, es decir, buscar un equilibrio entre la oferta y la demanda. Este tipo de flexibilidad es especialmente importante en las empresas turísticas.

Existen una serie de medidas para incrementar la flexibilidad, entre ellas podemos destacar: la flexibilidad de la plantilla, colchón de capacidad y la automatización de servicios.

- *Flexibilidad de la plantilla.* Dada la variación de la demanda que existe en el sector turístico, en determinados meses, y fines de semana, o incluso en determinadas horas del día, un personal polivalente siempre es de agradecer en el sentido que puede evitar la aparición de colas o cuellos de botella en algunos trabajos.
- *Colchón de capacidad.* Consiste en tener una mayor capacidad de servicio que la demanda, esto permite absorber los incrementos inesperados de la demanda.
- *Automatización de servicios.* La posibilidad del empleo de tecnología o de automatizar algunas operaciones es una fuente de flexibilidad de adaptación al entorno.

**Servicio al cliente.** Se puede definir el servicio a clientes como cualquier aportación nueva que mejore el servicio. Ejemplo: La visita gratuita a la ciudad ofrecida por un hotel a sus clientes o el traslado al aeropuerto son aspectos que mejoran el servicio básico ofrecido y por lo tanto su calidad de servicio. Así por ejemplo la compañía Fred Olsen Express ha incorporado un servicio de autobuses gratuito complementario al Ferry bus entre Agaete y Las Palmas para dar un servicio complementario gratuito a los pasajeros sin conche procedente de Tenerife y que quieran desplazarse a Las Palmas, así como aquellos que viajen a la isla de Tenerife. La mejora del servicio es uno de los medios para lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación que aumenta más valor añadido al servicio; también es un determinante muy importante para la calidad por parte del cliente además de ser un requisito indispensable para competir (Domínguez Machuca et ál., 1995).

**El respeto por el medio ambiente.** El medio ambiente es un tema crucial para la dirección de operaciones y en especial para las empresas turísticas, los turistas consumen recursos naturales y estas empresas se consideran tan destructoras del medio ambiente como otras empresas industriales. Para desarrollar el turismo sostenible es fundamental que los agentes involucrados en la actividad turística procuren que el impacto medioambiental de las operaciones sea lo menor posible. La gestión medioambiental consiste en gestionar el impacto de una organización sobre el medio ambiente. De esta manera se requieren “*sistemas de gestión medioambiental*” que se definen como aquellos procedimientos por medio de los cuales una compañía controla las actividades, productos, y procesos que causan o podrían causar impactos medioambientales. El cumplimiento de este objetivo puede influir positivamente en otras prioridades competitivas de operaciones como son la reducción del coste, la mejora de imagen y de calidad, etc. (Alvarez et ál., 2001).

El fin último no es la consecución de un objetivo concreto, sino lograr un adecuado equilibrio entre los mismos para colaborar a la obtención de las metas globales de la empresa turística.



## 7. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DIRECTIVAS

Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y los recursos disponibles. Una diferenciación importante consiste en distinguir entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas (véase cuadro 5).

Las decisiones estratégicas normalmente implican asignación de recursos importantes con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la organización. Se trata de decisiones no estructuradas o programadas con una alta complejidad o incertidumbre. Mediante este tipo de decisiones las empresas turísticas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles de tal forma que les permita obtener la ventaja competitiva. La toma de decisiones a nivel estratégico comprende decisiones relacionadas con las políticas globales y la adquisición de recursos a nivel corporativo, tales como la elección de los servicios y de los canales de distribución y marketing, la determinación de los recursos necesarios, la localización de nuevas instalaciones (hoteles, parque temáticos, restaurantes, etc.) y el diseño de las operaciones de servicios, etc. Las decisiones estratégicas implican un horizonte temporal a largo plazo, de tres a cinco años, y un alto grado de incertidumbre y riesgo, lo que indica que un error en las mismas puede comprometer el futuro de la empresa turística.

Las decisiones tácticas se encuadran en un segundo nivel o nivel medio. Su objetivo es movilizar los recursos de la organización para desarrollar las decisiones estratégicas. Se centran en la utilización

de los recursos. En las organizaciones hoteleras, normalmente, las decisiones tácticas se realizan a nivel de hotel y no a nivel de cadena, implicando un horizonte temporal de medio plazo y un grado moderado de incertidumbre y riesgo. Las decisiones tácticas tienen que ver con el mantenimiento de las instalaciones, la evaluación de la capacidad y la determinación del nivel de trabajadores para un período de 6 meses a un año o estrategias de *yield management*.

Por último, las decisiones operativas se caracterizan por ser rutinarias y repetitivas, constituyen las decisiones diarias de cualquier empresa turística, lo que permite su programación y, en caso de desviaciones o errores, se pueden corregir rápidamente sin perjudicar gravemente la estrategia corporativa. Este tipo de decisiones se vinculan a un horizonte temporal corto y presentan muy poca incertidumbre y riesgo. Las decisiones operativas se centran en tareas rutinarias tales como la programación del personal a muy corto plazo, el control de inventarios, la adaptación a descensos de demanda inesperados y el control de la calidad de los servicios.

**Cuadro 5. Clasificación de decisiones según el horizonte temporal**

DECISIONES	HORIZONTE TEMPORAL	RIESGO	ACTIVIDADES
Estratégicas	Largo plazo	Alto	Establecer políticas y objetivos de negocio. Determinación y adquisición de los recursos Necesarios. Elección de los productos turísticos a ofertar. Elección de los canales de distribución en un hotel. Localización de nuevas instalaciones. Gestión de la capacidad a largo plazo. Diseño de las operaciones. Elección de la tecnología. Gestión de la Calidad Total.
Tácticas	Medio plazo	Medio	Mantenimiento de las instalaciones. Evaluación de la capacidad de los recursos. Evaluación de los cambios en la demanda. Realización de planes de la capacidad (6 meses a 1 año). Determinación de los niveles de la fuerza de trabajo. Estrategias de <i>Yield Management</i>
Operativas	Corto plazo	Bajo	Programación del personal. Programación de los equipos. Control de inventarios y materiales. Adaptación a descensos inesperados de la demanda. Control de la calidad del servicio.

Fuente: elaboración propia

Otra clasificación de las actividades del área de producción y procesos se basa en la diferenciación por función del área de producción en la que se especifican las diferentes decisiones a tomar en cada una de las funciones productivas. Por tanto una vez elegidos los objetivos y prioridades competitivas que la empresa quiere desarrollar, el paso siguiente en el desarrollo de la Estrategia de Operaciones tiene por objeto el establecimiento de los pasos que habrá que seguirse para el logro de la ventaja competitiva. Las principales áreas o decisiones de la estrategia de operaciones, que se muestran en el cuadro 6 que serán tratadas detalladamente en esta asignatura y son las siguientes: diseño del producto/proceso, capacidad/localización, recursos humanos, cadena de suministro y calidad.

**Cuadro 6. Clasificación funcional de las decisiones de operaciones**

Clasificación Funcional	Decisiones estratégicas	Decisiones tácticas y operativas
Producto/proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del servicio</li> <li>• Selección del tipo de proceso</li> <li>• Distribución en planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de instalaciones</li> </ul>
Capacidad/localización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina la capacidad a Largo plazo</li> <li>• Localización</li> <li>• Fijar el nivel de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Yield management</i>, programación (<i>overbooking</i>)</li> <li>Planificación agregada (horas extras, subcontratación)</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de método de trabajo</li> <li>• Selección de sistema de motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los estándares de trabajo</li> <li>• Realizar supervisión</li> <li>• Estudio de métodos</li> <li>• Diagramas de flujos</li> </ul>
Cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interorganizativas</li> <li>• Selección de proveedores</li> <li>• Nivel de <i>outsourcing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar el nivel de inventario para los distintos materiales empleados por la cadena de suministro</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de los estándares de calidad</li> <li>• Definir los costes de la calidad</li> <li>• Normativas y certificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas de la calidad</li> <li>• Control de la calidad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

*Decisiones producto/proceso.* El diseño del servicio es un aspecto que tiene una gran complejidad. En este sentido es necesario hablar de diseño del paquete del servicio, el cual se compone del servicio explícito a ofrecer, los servicios implícitos añadidos y los bienes e instalaciones de apoyo. En definitiva, responde a qué servicio vender. El proceso responde a la pregunta del cómo producir y cuál es el grado de estandarización y tecnología aplicada al servicio. También dentro de este tipo de decisiones se encuentran las decisiones de distribución en planta, las cuales dependen en gran medida del tipo de proceso elegido. Este tipo de decisiones tiene que ver con la ordenación productiva de los factores productivos, recursos, personal, máquinas, etc. La presencia del cliente requiere una adecuada atención al entorno físico como la decoración interior, los muebles, la propia distribución y el ruido.

*Decisiones de capacidad.* Hay muchas decisiones estratégicas, tácticas y operativas que la empresa turística debe tener en cuenta. Entre ellas se pueden destacar qué capacidad tener, el intervalo de tiempo para cambiar la capacidad, y el tipo de capacidad, cómo toma las decisiones de capacidad una empresa que tiene una demanda con variaciones cíclicas, cómo se puede conseguir la ventaja competitiva a través de la planificación de la capacidad. Los aspectos relacionados con la capacidad en las empresas de servicios son importantes. Para ello las empresas turísticas aplican sistemas de reservas más o menos sofisticado aplicando políticas de precios, programación de turnos de trabajo o técnicas de *yield management*. Estas decisiones de capacidad normalmente influyen en los costes, la flexibilidad y en el nivel del servicio. También puede ser útil el empleo de las técnicas de gestión de colas que nos permitirán determinar el nivel de servicio y el tamaño de la cola de espera, así como los costes de los clientes y de la capacidad de los servicios. Por otra parte conjuntamente con las decisiones de capacidad a largo plazo se suele tomar la decisión de localización de las instalaciones, es decir, consiste en determinar donde desarrollarán las empresas turísticas sus operaciones. Normalmente la existencia de recursos turísticos y el tipo de ellos, determinará en gran medida donde localizar una empresa turística.

*Recursos humanos.* La dirección de la fuerza laboral puede tener importantes implicaciones a largo plazo para la estrategia de operaciones. El diseño del trabajo mediante la utilización de diagrama de procesos o de flujos puede servir de gran ayuda para visualizar el servicio y las distintas operaciones, así como las funciones que tiene que realizar cada uno de los trabajadores. El estudio de métodos y tiempo puede mitigar efectos negativos de las colas y la coordinación con otras operaciones. Además dada la importancia del personal en el sector turístico el diseño de los sistemas laborales, el aprendizaje, la motivación y la compensación se convierten en consideraciones de producción importantes.

*Gestión de la cadena suministro.* Todas las empresas turísticas tienen relaciones con otras empresas de servicios, de alimentación o incluso del mismo sector turístico. El nivel de relaciones, los factores de éxito y el desarrollo de capacidades relacionales permitirá a la empresa turística trabajar en red y ofrecer un buen servicio turístico. Asimismo el nivel de externalización o de integración de actividades es una decisión que debe plantearla la empresa turística, es decir, ¿En qué medida una operación o proceso debe ser realizada por la propia empresa o por un tercero?. Por otra parte a nivel operativo se fijarán los niveles de inventario de los diferentes componentes o materiales que utilizan las empresas turísticas.

*Calidad.* La empresa turística debe fijar el nivel de estándar de calidad que quiere ofrecer al turista, definir los costes de la calidad y conseguir certificaciones que le permitan garantizar en cierta medida su calidad del servicio. Asimismo se requiere de un control de índice de satisfacción de clientes y de otras variables específicas que tienen que ver de forma directa e indirecta la calidad.

## ACTIVIDADES

### Actividad 1.

Identificar los diferentes elementos del subsistema de operaciones para un restaurante o de un parque temático. A elegir uno de los dos (suministradores, recursos, proceso de conversión, servicios, flujos de información).

### Actividad 2.

#### *Caso práctico Trasmediterránea.*

Fue un 1 de enero de 1917 cuando José Juan Domine, Vicente Ferrer, Joaquín Tintoré y Enrique García crearon una nueva compañía mediante la fusión de sus respectivas empresas armadoras. Nació así Compañía Trasmediterránea, con un capital social de 600.000 euros y 45 buques. La sede social, construida ese mismo año, se ubicó en la Vía Layetana de Barcelona. Asimismo, se abrieron delegaciones en Madrid, Valencia, Alicante, Sevilla y Canarias. En los primeros cinco años, el valor de la flota había pasado de 275.000 euros a 667.000 euros. En abril de 1923, la Junta General decide trasladar la dirección de la Compañía a Madrid, permaneciendo el domicilio social en Barcelona.

El buque J. J. Sister formó parte de la historia de Trasmediterránea desde sus inicios. En 1924 prestó servicio en la línea Sevilla-Canarias, con escalas en Cádiz, Santa Cruz de La Palmas, Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria, regresando a Sevilla, previa escala en Cádiz. Fuera de las comunicaciones de soberanía, realizó en 1927 el viaje de Valencia a Sagunto con el séquito del rey Alfonso XII, con motivo de la inauguración del Monumento a la Restauración. En 1929 efectuó otro crucero de recreo desde Barcelona a San Feliz de Guixols y S'Agaró con 402 pasajeros, organizado por Viajes Blaus. El importe del billete era de ocho céntimos de euro.

El cambio político debido a la implantación de la República, en abril de 1931, tuvo inmediatas consecuencias en la nomenclatura de la flota de Trasmediterránea. Aquellos buques que ostentaban en su popa los nombres de miembros de la Familia Real y de políticos de la Monarquía, hubieron de cambiarse de disposición gubernativa y Trasmediterránea acordó imponerles nombre de ciudades. Con el estallido de la guerra civil en 1936, la dirección de la Compañía se trasladó de nuevo, en esta ocasión a Cádiz. Durante tres años, la flota quedó dividida en ambos bandos, y fueron muchos los barcos que se perdieron, hundidos o embarrancados. Finalizada la guerra, Trasmediterránea procede a una ambiciosa reconstrucción de su flota.

En la década de los setenta, la evolución de la flota se caracterizó por la construcción de los buques J. J. Sister y Manuel Soto. La botadura de este segundo barco estuvo presidida por los príncipes de España, Don Juan Carlos y Doña Sofía, quien amadrinó la ceremonia. Ambos buques constituyeron la serie de tecnológico, velocidad y capacidad de pasaje, se consideraron como las mejores unidades de su género de la flota mercante española. El 1 de enero de 1978, el nuevo contrato con el Estado con un período de vigencia de veinte años, era sustancialmente modificado respecto a los anteriores. Los servicios iniciales que comprendía este contrato significaban una notable diferencia en relación con los contenidos en los anteriores, pues la supresión de las líneas de Península a Fernando Poo desde Canarias a las que fueron posesiones españolas del Africa Occidental, modificaba considerablemente las comunicaciones prevista con anterioridad. Ese mismo año, Trasmediterránea pasó a ser Sociedad Estatal al adquirir el Estado la mayoría del capital social de la Compañía, para garantizar la continuidad de lo que en lo sucesivo iba a denominarse Servicio de Comunicaciones Marítimas de Interés Nacional.

Puede decirse que la modernización de la flota se inició a partir de 1980 cuando se implantaron dos hitos en las comunicaciones. Por una parte, la incorporación del *jet-foil* en Canarias, que

protagonizó la embarcación Princesa Voladora, y, el otro hecho destacable fue la renovación del tráfico Península-Canarias, mediante la adecuación de los buques de carga a esta línea. La presencia del *jet-foil en Canarias* fue todo un acontecimiento, puesto que inició un puente marítimo entre las dos capitales canarias: Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife en sólo 80 minutos. Esta embarcación supuso un impacto en la sociedad canaria al producirse un salto en calidad que llevó a la Compañía a comprar otros dos barcos de la serie *jet-foil*: el Princesa Guayarmina y el Princesa Guacimara, en los dos años siguientes. En el verano de 1987, se añadió una tercera línea a Morro Jable (Fuerteventura). De diseño aeronáutico, el casco de la serie *jet-foil* se construye en aluminio, con sus alas (*foils*) de acero inoxidable y *flaps* de titanio. Este sistema de navegación convierte al *jet-foil* en un híbrido avión-barco, ya que hace que la embarcación vuele sobre el mar apoyada en sus alas elevando el casco 1,5 metros sobre el agua, por medio de sofisticadas computadoras de vuelo similares a la utilizadas por los aviones más modernos, a la vez que evita las olas y en consecuencia el balanceo y cabeceo habituales de los buques convencionales. Esta configuración aeronáutica favorece la maniobrabilidad de la nave, que ha demostrado ser confortable y segura.

En el verano de 1988 se inaugura la línea Alicante-Ibiza con una embarcación *hidro-foil* y se suprime la línea Canarias-Génova. En 1989 se produce un aumento de la actividad de la flota, debida a la apertura de nuevas líneas servidas con embarcaciones rápidas y los fletamentos de buques de carga en el sector Península-Canarias. En 1991, se incorporan dos nuevos *jet-foil* en Canarias: el Princesa Dácil y el Princesa Teguisse, que actualmente continúan atendiendo el puente marítimo entre las dos capitales canarias. Al año siguiente, se aplicó en estas naves equipos de detección de objetos sumergidos WDA (tecnología sonar para alta velocidad). A lo largo de más de veinte años, el *jet-foil* ha servido para cohesionar el Archipiélago canario de una manera firme, segura y rápida. El *jet-foil* es el único barco capaz de navegar a 43 nudos de velocidad sostenida, lo que reduce al máximo las suspensiones del servicio y garantiza el cumplimiento de los horarios.

Entrando en el siglo XXI, se producen las incorporaciones de nuevos buques de carga *super fast*, el catamarán de alta velocidad y los *superferry*. Compañía Trasmediterránea ha consolidado y mejorado sus operaciones hasta llegar al momento actual en el que se presenta como la mejor alternativa en el transporte marítimo. El ejercicio 2002 se ha caracterizado por la consolidación en sus líneas de los nuevos buques incorporados a lo largo del anterior ejercicio, que ha permitido la optimización de los servicios. De esta forma, se han reducido tanto los trayectos (cerca de un 7 por 100) como las millas navegadas (alrededor de un 4 por 100), con respecto al año anterior. La racionalización de la actividad ha estado acompañada de ligeras caídas de tráfico que, sin embargo, no afectó de manera significativa al volumen de ingresos. En el año 2002, se alcanzó una cifra de negocios de 313,5 millones de euros por tráfico de pasajeros, vehículos, carga y servicios a bordo, que representa sólo un 0,5 por 100 menos que en el año 2001. Esta pequeña disminución de ingresos queda ampliamente compensada con la reducción de los costes directos externos y los costes variables de explotación (combustibles y costes portuarios). Durante el año 2002, se transportaron 4,1 millones de metros lineales de carga, 3,4 millones de pasajeros y 605.000 vehículos en régimen de pasaje. La renovación de la flota fue un objetivo y hoy por hoy una realidad en una compañía que siempre ha sido una naviera líder en el sector.

Trasmediterránea mantiene una tendencia vocacional de expansión en el crecimiento de sus líneas de negocio y la diversificación de sus actividades. En esta línea empresarial, Trasmediterránea impulsa la nueva empresa española de cruceros "Spanish Cruise Line", que inicia su actividad el 23 de abril de 2001, en la que la Compañía participa junto a Iberojet. En el inicio de su andadura, SCL ha fletado el buque Bolero, con capacidad para 900 pasajeros, y que desde entonces viene haciendo cruceros de una semana por el Mediterráneo.

*Bureau Veritas Quality Internacional* ha concedido a Trasmediterránea el nuevo Certificado de Calidad por la norma ISO, sobre la base del nuevo modelo 9001/2000, tras haber superado con éxito las Auditorias "Transporte Marítimo de Pasajeros y su Vehículos, Carga Rodada, Servicios

a Bordo y Gestión Técnica y de Seguridad de la Flota". Este certificado supone una recompensa al esfuerzo de Trasmediterránea por ofrecer la más alta calidad, y también compromete a continuar superándose en todos sus servicios. Dentro de la política general de mejora del servicio y de ampliación de todos los empleados de las Compañía en dichos procesos, en el año 2000 Trasmediterránea ha obtenido el Sello de Excelencia Empresarial Nivel Calidad Europea, sobre la base del Modelo E.F.Q.M. (*European Foundation Quality Management*), para el sector de Baleares, que acredita el trabajo, gestión y los servicios prestados por la compañía. Progresivamente se extenderá a otras zonas donde opera la compañía, el Sur-Estrecho y Canarias. Este galardón de calidad europea convierte a Trasmediterránea en la primera naviera europea en recibir este sello, que le ha otorgado el *Bureau Veritas Quality Internacional España, S.A.*, bajo la licencia del Club Gestión de Calidad, una vez superada la evaluación realizada por representantes de estas organizaciones. Bajo los criterios del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, este sello de calidad europea reconoce un sistema integral de gestión, que tiene como prioridades la satisfacción de los clientes y la eficacia económica. Asimismo reconoce el compromiso de Trasmediterránea en mantener los niveles y en la mejora continua de su gestión. La calidad es un objetivo prioritario en Trasmediterránea, que ha desembocado en la aplicación del Modelo de Excelencia Europeo. Este reto implica al personal de la compañía en una exigencia interna y voluntaria, que conlleva una auditoría periódica para lograr y seguir disfrutando de este sello de calidad.

Con estos reconocimientos, y la importante inversión realizada recientemente en su flota. Trasmediterránea consolida su posición como una de las más importantes navieras de Europa. Afrontando así, con todas las garantías, una nueva etapa, que coincide con su futura privatización.

Fuente: [www.trasmediterranea.es](http://www.trasmediterranea.es) en Fernández Esteban, Avella Lucía y Fernández Marta (2003).

*La estrategia de producción.* Editorial McGraw Hill.



Cuestiones a resolver:

1. Analice en qué medida el negocio de Trasmediterránea cumple con las cuatro características distintivas de los servicios; intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, heterogeneidad y carácter perecedero.
2. ¿Qué tipo de decisiones de operaciones se ven reflejadas en el negocio de trasmediterránea? ¿A qué decisiones se les da un especial énfasis?

**BIBLIOGRAFÍA.****Libros y artículos de revistas**

- Adam, E. E., Swamidass, P. (1989). Assessing operations management from a strategic perspective. *Journal of Management*, 15 (2), 181-203.
- Álvarez Gil, M. J., De Burgos Jiménez, J., Céspedes Lorente, J. J. (2001). Un análisis exploratorio de las Estrategias Medioambientales y el Contexto Organizativo de los Hoteles Españoles, *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, nº 8, pp. 5-32.
- Arias Aranda, D. (2002). La estrategia de operaciones en las empresas de servicios: un marco teórico. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, nº 25, pp. 134-147.
- Bueno Campos, E. (2002). Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización. 3ª edición. Madrid: Editorial Pirámide.
- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Cuervo García, A. y otros (2001). *Introducción a la administración de empresas*. 4ª edición. Editorial Madrid: Civitas.
- Domínguez Machuca y otros (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. España: McGraw-Hill.
- Espino Rodríguez, T. F. y Taylor Stephen. J. (2006). The perceived influence of centralising operations in chain hotels, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6 (4), pp. 251-266.
- Espino Rodriguez, T. F. y Padrón Robaina, V. (2005). The resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, Vol. 26 (5), pp. 707-721.
- De Burgos, J. (1999). Una aproximación a la integridad del medio ambiente como objetivo de la dirección de operaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, nº 4, pp.259-284.
- Fernández E., Avella, L. y Fernández, M. (2003). *La estrategia de producción*. Editorial McGraw Hill.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competing edge: competing through manufacturing*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. y Clark, K. B. (1988). *Dynamic Manufacturing. Creating the learning Organizational*, The Free Press.
- Krajewski, L., Ritzman, L. (2000). *Operations management; strategy and analysis*, 5th ed. Addison Wesley Longman, Inc.
- Leong, G., Snyder, D., Ward, P. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy, *Omega* 18 (2), 109-122.
- Ruiz Jiménez, A., Alfalla Luque, R. y Medina López, C. (2002). La estrategia de operaciones en organizaciones de servicios. *Esic-Market*, Mayo-Agosto, pp. 191-210.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business-Review*, May-June, pp. 136-145.

## EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. La intangibilidad del servicio hotelero supone que:
  - a) Non son servicios inventariables.
  - b) Existe un potencial de ingresos que se puede perder.
  - c) Son intensivos en mano de obra.
  
2. Las decisiones estratégicas del área de operaciones presentan:
  - a) Un bajo riesgo y una alta incertidumbre.
  - b) Un alto riesgo y mucha incertidumbre.
  - c) Un riesgo medio asociado al tipo de decisión.
  
3. El subsistema de operaciones de una empresa turística es:
  - a) Cerrado y no se relaciona con su entorno a menos que lo decida la dirección.
  - b) Interrelacionado con su entorno especialmente el específico del sector.
  - c) Es abierto pero sólo se relaciona con las dimensiones económicas del destino.
  
4. El feedback o flujo de información que se genera en el subsistema de operaciones:
  - a) Es utilizado para controlar el grado de satisfacción de los turistas y de lo proveedores.
  - b) Sólo se da en la realización de operaciones *front-office*.
  - c) Controla a los suministradores, clientes, recursos, proceso de creación y los servicios.
  
5. Los objetivos del subsistema de operaciones son:
  - a) La capacidad, la distribución en planta, localización, producto proceso y la gestión de la cadena de suministro.
  - b) Reducción del coste, mejora de la calidad, cumplimiento en las entregas, flexibilidad, mejora del servicio y respeto por el medio ambiente.
  - c) Las decisiones estratégicas, tácticas y operativas del subsistema.
  
6. Los procesos están formados por:
  - a) Un conjunto de operaciones que constituyen fases compactas de la producción.
  - b) La planificación, programación y control del proceso de producción.
  - c) Los procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de productos y servicios.
  
7. La estrategia de liderazgo en costes de un hotel se puede conseguir mediante:
  - a) La externalización u *outsourcing* de operaciones.
  - b) El aumento de la personalización de los servicios.
  - c) El aumento de los servicios extrínsecos del hotel.

8. El aumento de la flexibilidad como prioridad competitiva consiste en:
- a) Entregar el servicio en la fecha y hora comprometida.
  - b) Adaptarte a las necesidades de cada cliente.
  - c) Disminuir la variedad de los servicios ofrecidos para aumentar la cantidad.

## SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. a
2. b
3. b
4. c
5. b
6. a
7. a
8. b



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Multiproducto:* el turismo ha evolucionado hacia la concepción multiproducto y multiclente. La existencia de un conjunto de productos turísticos constituye la demanda de los turistas actuales. Ejemplo, los paquetes turísticos, los viajes combinados o el *all inclusive*.

*Intangibilidad:* se considera como un factor intrínseco al servicio. Los servicios están formados por ideas, conceptos e informaciones que no se pueden experimentar por los sentidos antes de la compra.

*Heterogeneidad:* los servicios son distintos y requieren una mayor adaptación a cada cliente. Esta heterogeneidad es mayor en los servicios personalizados.

*Perecedero:* implica que no se puede almacenar para consumirlo en un momento posterior.

*Entorno:* conjunto de condiciones sociales, culturales, políticas, legales y económicas que influyen en la vida de un individuo u organización

*Amenaza:* fuerzas e impactos del entorno que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa.

*Oportunidad:* efectos positivos o condiciones de la fuerza del entorno que se pueden aprovechar para crecer o mejorar los resultados

*Yield management:* es la asignación a la unidad correcta de capacidad del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible.

*Centralizar:* consiste en la realización de las operaciones a través de una central y no en la unidad estratégica del negocio

*Servicio explícito:* conjunto de beneficios que se perciben con la percepción del servicio. Constituye el servicio básico.

*Servicio implícito:* constituye el conjunto de servicio que rodea al servicio básico percibido, es decir, está formado por los rasgos extrínsecos.





## Módulo 2

---

Las operaciones y procesos de producción en las empresas turísticas



## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

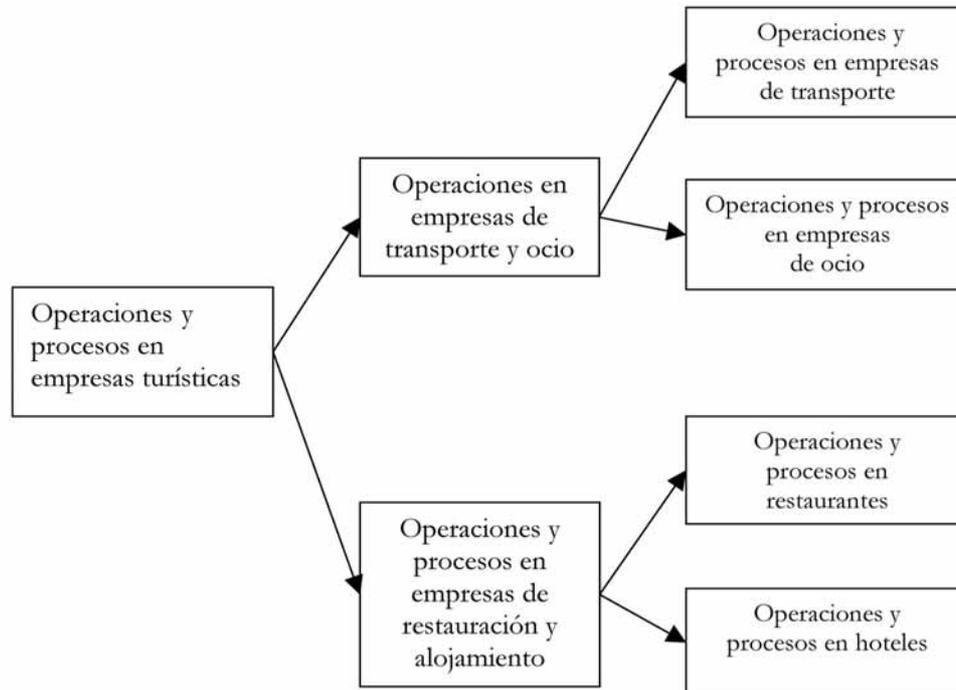
La asignatura de Operaciones y Procesos de Producción pretende abordar el estudio de métodos, medios o técnicas que se emplean en las empresas del sector turístico, en general, y las distintas decisiones que cada una de estas empresas tiene que tomar a la hora de poner en marcha o bien desarrollar su actividad. Esta tarea requiere en primer lugar determinar con precisión en qué marco nos movemos, esto es, habrá que precisar previamente las empresas a las que nos referimos así como las características de las mismas, pues en función de estas las decisiones a tomar variarán. Es en este punto donde empieza la dificultad de esta disciplina al tratar de definir conceptos para las diferentes empresas turísticas. A tal efecto, se explican las operaciones y procesos que se llevan a cabo en las empresas de transporte, las de ocio y recreación, las agencias de viajes, las empresas de restauración y las de alojamiento, con especial referencia a las hoteleras. Asimismo, se incluyen las funciones así como las instalaciones y equipos necesarios para poder desempeñar su labor. Este módulo constituye un marco de referencia al definir las diferentes operaciones y particularidades de cada una de las empresas turísticas.

## OBJETIVOS DEL MÓDULO

El objetivo primordial de este módulo es el análisis genérico de las empresas más típicas del sector turístico y de los distintos procesos de producción que existen en las mismas. De forma concreta los objetivos más específicos de este módulo son:

1. Clasificar los procesos productivos de las empresas de transporte.
2. Enumerar los procesos productivos de las agencias de viaje.
3. Clasificar los procesos productivos en las empresas de ocio.
4. Identificar los procesos productivos en las empresas de empresas de restauración.
5. Clasificar y conocer los procesos productivos más relevantes en las empresas de alojamiento.

## ESQUEMA DE CONTENIDOS



### Módulo 2

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

El análisis de las operaciones realizadas en empresas turísticas debe partir de un amplio conocimiento del sector en el que operan: el sector turístico.

La práctica del viaje comienza desde épocas muy remotas y será la necesidad de dar respuesta a las demandas de los turistas la que dé sentido a la aparición de la actividad turística sobre la que hoy se sustentan gran parte de las economías de muchos países, entre ellos España (segundo país en cuanto al volumen de turistas recibidos, después de Francia, en el año 2005, según la O.M.T.)

En la actualidad el Turismo es definido por la Organización Mundial del Turismo como *toda actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros motivos.*

La clasificación del turismo se puede realizar bajo diferentes perspectivas distinguiendo así entre turismo interno, receptor y emisor, o bien, interior, nacional e internacional. En función de los datos aportados por los diferentes organismos que se dedican a la evaluación de la relevancia del sector turístico indican un gran dinamismo en el mismo y una importancia crucial de las nuevas tecnologías aplicadas a las empresas operantes en dicho sector.

Por último, cabría hacer referencia a un aspecto tan importante hoy día como puede ser la calidad. Desde finales del siglo pasado y sobre todo desde hace dos décadas, la calidad ha devenido en un factor de importancia capital en un sector como el turístico, basado en las relaciones humanas entre el personal de las distintas empresas y entre ese personal y los clientes de las mismas. Dicho

concepto de calidad se puede apreciar, por ejemplo, en la adaptación de las empresas para dar respuesta a los nuevos gustos y demandas de los turistas y ante la aparición de nuevos destinos emergentes contra los que no cabe competir en precios. Así, la calidad se ha convertido en un factor competitivo y en un signo diferenciador tanto en mercados de índole nacional como en mercados de índole internacional.

El impacto de las técnicas de gestión de conocimiento del negocio turístico se puede ver reflejado en aspectos tales como:

- El aumento de la productividad.
- Las mejoras de la calidad.
- La modernización de la forma de competir de las empresas.
- Aumento de las posibilidades de diversificación y posibilidad de penetrar en nuevos mercados.

## 2. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE

En el propio concepto de turismo ya se atisba la idea de tener que desplazarse a un lugar distinto al de residencia habitual por parte de quien lo realiza. Pues bien, primero habrá que decidir acudir a un determinado lugar y una vez que esto está decidido la segunda decisión será el medio de transporte a utilizar para poder llegar al lugar elegido. Aparte, hay que tener en cuenta la evolución que han sufrido los medios de transporte con el paso del tiempo y que hoy día permiten recorrer enormes distancias en cortos espacios de tiempo y con unos costes menos elevados que cuando empezaron a generalizarse medios de transporte hoy tan populares como el avión. Esto ha permitido que cada vez un mayor número de personas pueda llegar a lugares más remotos.

Pues bien, el transporte es un elemento muy a tener en cuenta tanto por el turista como por la empresa que lo oferta, básicamente por dos motivos:

- El transporte supone en muchas ocasiones buena parte del coste total que el viaje tenga para el turista.
- El transporte será en gran medida responsable de la satisfacción o no que el turista pueda presentar tras finalizar su viaje.

Para empezar a abordar la actividad referida al transporte sería necesario en primer lugar definirla. A este respecto, comentar que para Collison (Jafari, 2002: 629) el transporte no sólo se reduce a lo que la Real Academia define por transporte (“llevar cosas o personas de un lugar para otro”) sino que además “incluye las prestaciones que se ofrecen a los pasajeros que viajan entre dos o más puntos”.

Como ya se ha comentado, el transporte es un elemento de importancia capital para el desarrollo satisfactorio del viaje. No obstante, hemos de ser conscientes de que no en todos los viajes el transporte juega el mismo papel, pues a veces el turista tan sólo va a utilizar el mismo para desplazarse entre el lugar de origen y el lugar de destino y viceversa, aunque no hemos de obviar aquellas otras ocasiones en las que, bien porque el transporte es el atractivo principal del viaje turístico (por ejemplo, los cruceros), bien porque el transporte es esencial para desplazarse por esos medios (por ejemplo, los todo-terreno por el desierto) o bien porque es necesario desplazarse en el lugar de destinos a distancias cortas o medias, el transporte deviene en un elemento fundamental.

Por otra parte, resulta de especial interés resaltar que para que los medios de transporte puedan llegar al lugar de destino es fundamental que existan toda una serie de infraestructuras e instalaciones destinadas a mejorar el aprovechamiento de toda una serie de oportunidades que el negocio turístico puede brindar. Así, son muchas las ciudades españolas las que están apostando por invertir en este tipo de instalaciones (portuarias, aeroportuarias, ferroviarias y viarias).

*Diferentes modalidades de empresas de transporte. Las operaciones del subsector transporte.* Siguiendo a Bayón Marín y Martín Rojo (2004), si prescindimos de algunas clases de transporte no relevantes desde el punto de vista turístico, encontramos las cuatro que desempeñan su actividad con pasajeros y, por lo tanto, están más vinculadas con el sector turístico:

- Aviación comercial.
- Transporte marítimo.
- Transporte por ferrocarril.
- Transporte terrestre rodado.

Dentro de esta clasificación convencional que distingue a las empresas de transporte en el sector turístico se establecen subdivisiones atendiendo a criterios de diversa índole. Por otra parte, comentar que según datos ofrecidos por la Secretaría de Turismo a través de la Encuesta Frontur vienen siendo el transporte aéreo y por carretera los más relevantes desde el punto de vista turístico. Así, éstos supusieron en el año 2002 el 67'5% y el 26'6% respectivamente del total de los medios de transporte utilizados por los turistas para sus viajes.

### *El transporte aéreo*

En primer lugar, cabría hacer un recorrido histórico que nos permita comprender la evolución en la aviación comercial:

La existencia de los primeros vuelos controlados va aparejada a los globos aerostáticos de los hermanos Montgolfier, quienes se basan en las propiedades que presentan los gases que pesan menos que el aire.

En 1903 los hermanos Wright consiguen un aparato más pesado que el aire que es capaz de volar gracias a la combinación de las fuerzas de sustentación e impulsión del mismo. En 1919 comienza en España la historia de la aviación comercial, estableciéndose la primera línea entre Madrid y Barcelona. En 1921 nace la compañía Ceta y en 1927 Iberia. En la década de los años cuarenta, ante la fuerte crecida del mercado, se hace necesario el establecimiento de normas internacionales de aviación. Así, nacen algunas de las principales organizaciones de aviación civil: IATA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo) y OACI (Organización Internacional de Aviación Civil). Tras la Segunda Guerra Mundial se produce un proceso de modernización de las aeronaves incorporando los motores de reacción, reduciendo los costes por pasajero y creando nuevos diseños de cabina ancha (wide-body). En los años setenta se producen luchas entre las compañías aéreas europeas y norteamericanas por hacerse con el dominio de las rutas más rentables. Además, se produce la liberalización del sector y aparición del chárter.

Actualmente, el sector aeronáutico se encuentra sumido en una crisis de la que se intenta resarcir a través del establecimiento de alianzas estratégicas, subcontratando servicios, tratando de minimizar costes, etc. El transporte aéreo es el transporte turístico por excelencia, sobre todo cuando se trata de recorrer grandes distancias en un corto período de tiempo.

Por otra parte, podemos clasificar las compañías aéreas atendiendo a criterios de diversa índole. Así, por ejemplo, en cuanto a su oferta podríamos establecer la siguiente clasificación:

- Compañías aéreas tradicionales o de “bajo coste”, siendo las últimas compañías que operan en aeropuertos secundarios normalmente y que prescinden de determinados servicios, lo que hace que su precio y coste se reduzcan.
- Compañías regulares (los vuelos siguen un determinado itinerario, en un día y hora publicados) o chárter (sujetos a que haya suficiente demanda para ser fletados).
- Compañías de primer, segundo o tercer nivel, en función de que operen en rutas largas, medianas o regionales, respectivamente.

En el universo aéreo internacional existen ciertas compañías que deciden no operar en trayectos puntuales, salvo que haya subvenciones públicas para motivar que se cubran algunas rutas deficitarias puntuales o bien que la compañía considere que si se alimentan esas rutas, alimentará a otra más rentable (feeders). A veces, las compañías en un intento por rentabilizar las rutas, fletan vuelos de forma conjunta (code-sharing). También es frecuente el establecer centros de conexión de vuelos (HUB) en diferentes aeropuertos para redistribuir el tráfico. Además, habría que matizar que siempre se trata de minimizar el número de vuelos en vacío, en un intento de cubrir los costes.

Las compañías aéreas para llevar a cabo su actividad deben disponer de la flota de aviones, la tripulación, personal, equipos e instalaciones de tierra (personal de mostrador, personal de handling para labores como reponer el catering y personal del propio aeropuerto para control de equipajes, seguridad, etc.). Hay servicios que pueden existir o no dependiendo de la clase en la que se vuela y de la compañía, tales como prensa, bar-restauración, actividades de ocio, etc. A la hora de realizar un vuelo lo primero que se hace es asignar la tripulación encargada de llevarlo a cabo (pilotos, tripulación auxiliar, comandante de vuelo) cuyo número variará en función del vuelo. Antes de partir el vuelo, piloto y copiloto recogerán informes y documentos relativos al vuelo, tripulación, meteorología, etc.

Módulo 2

### *El transporte ferroviario*

En la actualidad, el transporte ferroviario de pasajeros y mercancías está regulado por las siguientes normas legales:

- La Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres o LOTT (Ley 16/87, de 30 de julio).
- Real Decreto 1211/90, de 28 de septiembre.

Al igual que hicimos con el transporte aéreo, ahora correspondería también hacer un recorrido histórico en lo que al transporte ferroviario se refiere. En este sentido, cabría destacar las siguientes:

- En 1825 Stephenson presentó en Inglaterra la locomotora de vapor.
- En 1830 se crea la primera línea férrea del mundo.
- En 1841 se realiza el primer viaje turístico en tren llevado a cabo por Cook.

- En 1941 se crea en España la empresa pública conocida como RENFE que, adscrita al Estado español, se compromete con éste a garantizar una determinada rentabilidad aparejada a la modernización de las instalaciones y de los equipos utilizados para prestar el servicio.

A parte del recorrido histórico ferroviario que acabamos de realizar, hemos de destacar que el ferrocarril desde sus inicios ha experimentando constantes mejoras y adaptaciones, que han ido desde la implantación de cómodos asientos que sustituyen a los antiguos asientos de hierro, como la adaptación de las vías españolas al ancho de vía internacional. Por último, se intenta también superar la red radial que une los distintos puntos de la Península Ibérica con Madrid para poder llevar a cabo también algunas comunicaciones de tipo transversal, hasta ahora casi inexistentes. El elemento fundamental que permite que las compañías de transporte ferroviario puedan llevar a cabo sus trayectos no es otro que una red estatal de raíles, cuyos elementos fundamentales son las vías por las que discurre el tren y el hilo eléctrico que suministra energía al tren. A lo largo y ancho de la geografía española podemos distinguir numerosos tipos de vía con diferentes anchos.

Las redes del transporte ferroviario en España tienen diferentes situaciones de accesibilidad según las entidades, RENFE y FEVE en el ámbito del Estado y las redes de titularidad autonómica de Cataluña (FGC), la Comunidad Valenciana (FGV) y el País Vasco (ET/FV). Incluso dentro de cada una de esas entidades hay diferentes niveles en las unidades de negocio en que se ha estructurado RENFE y en las líneas de todas las redes. De forma abreviada, puede decirse que en las estaciones todas las entidades citadas han comenzado a suprimir barreras arquitectónicas desde hace una década. RENFE, que comenzó su actuación en pro de la accesibilidad de las personas con movilidad reducida en 1988, lo ha conseguido de forma bastante completa en las cinco estaciones de la línea del AVE; tiene un programa bastante desarrollado en las 72 estaciones de la unidad de negocio de Estaciones Comerciales; comienzan a verse estaciones importantes acondicionadas en la unidad de negocio de Cercanías, y queda mucho por hacer en el centenar de estaciones menores, agrupadas en estas y otras unidades de negocio. En FEVE, FGC, FGV y ET/FV se ha desarrollado y se desarrolla una intensa actividad con un resultado prometedor a corto plazo.

En cuanto al material móvil, las conquistas habidas son muy reducidas. En RENFE se consiguió un cierto nivel de accesibilidad en los trenes de AVE y se trabaja en prototipos de coches accesibles en las unidades de negocio de Largo Recorrido y de Cercanías. ET/FV y FGC tienen logros en sus coches. FEVE y FGV aún no. Debe destacarse que hay una enorme desproporción entre el número de coches del parque de RENFE y de las demás entidades, con una gran dispersión de las características de su parque, que dificulta los esfuerzos.

Todas las entidades tienen medidas tarifarias, en distinta forma y medida, en favor de ancianos y minusválidos. También van editándose folletos informativos específicos, se van dando servicios de atención al cliente y se comienza a disponer de plataformas elevadoras en las principales estaciones de las redes de alta velocidad y largo recorrido, incluso en las de la línea de un tren cremallera de los FGC. Se va dando también atención en los aparcamientos, con reserva de plazas para personas con movilidad reducida.

Para evitar accidentes existe un sistema informatizado en el que constan los trenes que se encuentran circulando a tiempo real por las vías. Tanto el personal de a bordo del tren (revisores, maquinistas, etc.) como el personal de tierra (factores, jefes de estación, etc.) deben conocer la vía, su estado, su geografía y demás elementos y factores que puedan incidir en el desarrollo del viaje.

En cuanto a los servicios ofrecidos a bordo son muy diversos y dependen en muchos de los casos de la clase contratada y del tipo de tren. Entre dichos servicios podemos destacar: restauración

y cafetería, teléfono público, venta de artículos de regalo, prensa, etc. A parte de todo lo dicho sobre los trenes hasta ahora, habría que comentar que existen trenes que son meramente turísticos y cuyo objetivo es mostrar el producto turístico de una región. Así, por ejemplo, hay un tren que hace un recorrido por las Minas de Río Tinto en la Sierra Morena de Huelva con el objetivo de mostrar al turista la actividad tradicional de esa comarca, la minería.

### *El transporte por carretera*

El automóvil tiene sus antecesores en numerosos vehículos a vapor que se realizaron con anterioridad desde mediados del siglo XVIII. No obstante, será a finales del siglo XIX cuando Benz cree el primer automóvil con motor de explosión, resultando éste ser un vehículo bastante caro para la época y aún poco perfeccionado.

En 1896 se crearon en EE. UU. las fábricas Ford, que en 1908 lanzarían el famoso modelo T, que se fabricó durante 19 años. Su precio bajaría de 950 dólares en 1908 a 190 dólares en 1927. Cuando terminó su fabricación el 31 de mayo de 1927, se había lanzado al mercado 15.456.868 vehículos de estas características. Este hecho junto con la mejora de las carreteras y un precio asequible del combustible permitió la generalización del automóvil entre una gran parte de la población.

Posteriormente, las numerosas crisis y enfrentamientos bélicos de los países productores de petróleo han dado lugar en numerosas ocasiones a elevaciones del precio del crudo hasta unos límites nunca sospechados lo que desde hace muchos años lleva a cuestionarse junto con los ambientales que este tipo de combustible ofrece. De ahí que se haya planteado el utilizar productos biodiesel y/o motores eléctricos. Con el paso de los años han ido mejorando las comunicaciones de los países desarrollados, lo cual ha permitido que cada día contemos con un mayor número de kilómetros de carreteras de doble vía, así como de autovías y autopistas.

La regulación de los transportes por carretera en España la encontramos en la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres 16/87 de 30 de julio, según la cual los transportes públicos de viajeros por carretera se clasifican en:

- Regulares, que pueden ser permanentes o temporales.
- Discrecionales.
- Turísticos.
- Internacionales (cuando salgan del territorio nacional) o nacionales.
- Urbanos (si realizan su recorrido dentro del término municipal de un municipio concreto) o interurbanos.

Atendiendo al número de personas que hace uso del transporte o más bien a la capacidad del mismo, podemos hacer una clasificación de los transportes terrestres. Así cabría destacar entre:

- Los autocares, que es muy utilizado por los intermediarios turísticos, existiendo de diferentes tamaños y características, y recogiendo y/o dejando pasajeros en distintos lugares. Además, los autocares pueden llevar o no un guía turístico contratado por la empresa o por el intermediario turístico.
- Las autocaravanas, cuya capacidad es inferior a la de los autocares, pues mientras éstos pueden transportar entre cuarenta y sesenta personas, las autocaravanas transportan a grupos de entre

dos y nueve personas. No todas las autocaravanas son iguales. Las autocaravanas pueden clasificarse en función de su distribución interior –salón trasero, doble salón, cama doble fija trasera, etc.–, si bien los profesionales del sector suelen clasificarlas según el tipo de acoplamiento con el chasis –cabinas de base que da forma a su perfil exterior–. Así están las conocidas “capuchinas”, las “profileé”, las “integrales” y los “camper”. Esta clasificación es independiente del número de plazas, servicios que incluye, etc. En cualquier caso, presentan las ventajas de poder alojarte en ellas y no tener que cargar con el equipaje.

- El automóvil, pues los transportes de grupos de hasta cinco personas se realizan en este medio mayoritariamente, que bien puede ser propiedad de los propios turistas o bien puede alquilarse en un *rent a car*, que podrá fijar el precio que ha de pagar el cliente en función del número de días en que vaya a tener el vehículo, los días de uso, la categoría del coche, el seguro suscrito, el kilometraje, los servicios añadidos, etc. El automóvil se entrega al cliente limpio y ordenado y se revisa a fin de conocer los desperfectos que el vehículo tiene tanto antes de entregárselo al cliente, como a la entrega del cliente para comprobar si durante su uso se han producido cambios dañinos en el vehículo, que el cliente deberá abonar al *rent a car*, quien previamente le habrá solicitado una tarjeta de crédito o el depósito de una fianza.

### *El transporte acuático*

El método de viajar en crucero es tan antiguo como la invención del barco. Evidencias históricas nos sugieren que ya por el 2000 a.c. los faraones solían utilizar el Nilo como vía de comunicación para sus viajes a Tebas o al Delta. Los Romanos, solían efectuar cruceros de placer por el Mediterráneo, siendo los itinerarios de Capri, Ischia y de otras islas de la bahía de Nápoles los más demandados. Los ricos mercantes holandeses del siglo XVI celebraban cruceros por el mar del Norte. También los Medicis de Florencia y los Dogi de Venecia solían celebrar cruceros por el mar Tirreno y Adriático respectivamente.

Pero el primer crucero que puede ser considerado como tal, en el sentido moderno de la palabra, data de 1844 cuando la English Shipping Company P. & O. (Penninsular and Oriental Shipping Company) de Londres, organizó un viaje turístico por el Mar Mediterráneo con el barco de madera LADY MARY WOOD de 553 toneladas, impulsado en estos años, como es lógico en la época, por vapor y ruedas. El ejemplo fue seguido por otras compañías navieras británicas. Mr. Thomas Cook inventó el concepto de crucero para grupos, tal y como lo podemos entender hoy. En 1891 Albert Bellin de la Hamburg American Line, comercializó cruceros desde el Norte de Europa al Mediterráneo y viceversa. La misma persona en 1910 organizó una vuelta al mundo en crucero con el buque Cleveland con capacidad para 650 personas. Las grandes migraciones de europeos a mediados del siglo XIX y principios de XX, hasta la Primera Guerra Mundial, impulsaron enormemente las técnicas de construcción y arquitectura naval de los buques, construyéndose máquinas flotantes perfectas y muy veloces, sobre todo para la ruta del Atlántico Norte, la más competitiva comercialmente. De todas formas, la entrada en funcionamiento del Great Western, buque enorme con una longitud de 200 metros y con una potencia de 18.000 caballos de vapor, supuso un cambio súbito en las condiciones hasta entonces existentes en las travesías atlánticas.

Este barco adelantado en 20 años a su tiempo fue el precursor de una nueva generación de buques, algunos tan conocidos como el Britannia, el Arcadia, la Normandie, el Caledonia, etc. Empieza aquí la época moderna de los cruceros con mitos tan especiales, sobre todo en el periodo

de entreguerras como el REX, el Queen Mary, el Normandy y el Bremen. Especial mención merece el Titanic. Este buque perteneciente a la Cia. White Star, si bien es conocido por el gran público por su trágico viaje inaugural, es menos conocido por las consecuencias normativas que derivaron de su hundimiento. A partir de esa fecha, fueron obligatorios en todos los buques de pasaje:

- Llevar lanchas y chalecos salvavidas con capacidad para la totalidad del pasaje.
- Tener operativa una estación de radio como mínimo dos operadores y un funcionamiento de 24 horas. Para que su funcionamiento fuera efectivo, se establecieron frecuencias de emergencia así como la internacionalización del código de emergencia S.O.S en morse.

El uso del crucero era algo normal en la “Era de Oro” de los majestuosos buques transatlánticos. Obviamente estaba limitado a las clases sociales de mayor poder económico, y por lo tanto su volumen era pequeño comparado en términos actuales.

Sin embargo, en los Estados Unidos la ley seca fue un importante incentivo para la participación en cruceros ya que los clientes encontraban a bordo los productos prohibidos en tierra. Las ventajas técnicas de la aviación, ampliamente desarrolladas durante la Segunda Guerra Mundial, forzaron a las compañías transatlánticas a reducir el número de viajes en sus líneas regulares, dedicando los buques a itinerarios para cruceros.

Después que terminaran las grandes emigraciones por mar y que el avión pasara a ser el medio de transporte más utilizado en rutas transoceánicas, los grandes buques empezaron a declinar y muchos armadores cambiaron sus líneas de pasaje por la carga. Otros armadores prefirieron reconvertir sus actividades y pasar a competir en el mercado de cruceros turísticos invirtiendo grandes sumas en reconstruir y transformar los antiguos transatlánticos.

Desde 1970 el sector de cruceros no ha dejado de crecer. Diseñado inicialmente como un producto destinado a un mercado reducido y de nivel medio alto, los buques no superaban los 1.300 pasajeros y lo más normal eran buques de 400 a 800 pasajeros. A finales de los 70 las grandes inversiones necesarias para construir nuevos buques y el incremento del coste del carburante plantearon a navieras como Carnival y Royal Carribbean la necesidad de incrementar el tamaño de los barcos y por lo tanto de ampliar el mercado hacia nuevos clientes. Empieza aquí la industrialización del sector de cruceros con productos estandarizados, de bajo coste y asequibles para cualquier persona. En la actualidad conviven en el sector dos tendencias principales: Los barcos dirigidos al gran público de precio bajo/medio y con una calidad situada entre las tres estrellas y las 4 superior. Los barcos que mantienen la exclusividad mediante tarifas altas o muy altas y donde la calidad y el servicio son excelentes.

### 3. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

Este apartado incluye empresas de lo más variopinto tales como parques temáticos, campos de golf, estaciones de esquí, etc. Los parques de diversiones y los parques temáticos han sido por siglos la diversión favorita de miles de familias. Los antecedentes más antiguos de los que se tiene conocimiento se ubican en la Europa Medieval, por allá del año 1500 siendo el parque Bakken, al norte de Copenhague, abierto en 1583, el parque de diversiones más antiguo que sigue en funcionamiento hasta la fecha. Después de 1800 el desarrollo de la industria de la diversión se transportó a América. En Estados Unidos, después de la guerra civil, floreció la industria eléctrica que dio lugar a nuevos medios de transporte como el tranvía. Los dueños de algunas líneas de tranvía no

querían perder pasajeros durante los fines de semana, así que promovieron la construcción de lugares de entretenimiento al final de las líneas de tranvías. Estos primeros parques de diversiones comenzaron a aparecer a través de todo Estados Unidos.

Los parques de diversiones entraron en su era dorada en la exposición mundial de Chicago en 1893 donde se presentaron juegos mecánicos como la rueda de la fortuna y montañas rusas. Al año siguiente un hombre llamado Paul Boynton inauguró el primer parque de diversiones moderno al sur de Chicago con el nombre de Paul Boynton's Water Chutes, en donde por primera vez se cobró la admisión general para el área en la que ubicó los juegos mecánicos. Este parque inspiró a otros pioneros de la industria a abrir parques similares, como Coney Island en Nueva York, abierto en 1895 y que resultaron un éxito inmediato. La industria creció rápidamente en las siguientes tres décadas. Se abrieron cientos de parques de diversiones en Estados Unidos y en el mundo que constantemente añadían nuevas atracciones y paseos y surgieron nuevas tecnologías que ofrecían al público la emoción y diversión que buscaban. Para 1919 existían unos 2000 parques de diversiones en todo el mundo.

En 1929 Estados Unidos sufrió su gran depresión, que hizo que miles de industrias perdieran éxito, y los parques de diversiones no fueron la excepción. La segunda guerra mundial vino a afectar aun más a los parques. Para cuando terminó la guerra ya solo quedaban 300 parques de diversiones funcionando en Estado Unidos.

Cuando comenzaron los años 50 el mundo se encontraba sumido en conflictos sociales, la televisión comenzaba a surgir como medio de entretenimiento y los parques de diversiones comenzaban a ser olvidados. Se necesitaba algo nuevo que revolucionara la industria y le diera al público lo que pedía, entretenimiento sano para toda la familia, ese algo vino de un hombre llamado Walt Disney y se llamó "Disneyland".

Cuando se abrió Disneyland en 1955 muchas personas no creyeron que funcionaría pues no ofrecía los tradicionales juegos de un parque de diversiones, pero Disney introdujo un nuevo concepto, el parque temático, que se encuentra dividido en áreas cada una con una temática diferente, con ambientación y escenografía adecuada a cada una de las épocas o mundos que se quiere representar. Disneyland fue todo un éxito y comenzó una nueva época para los parques de diversiones y los nuevos parques temáticos. A partir de entonces comenzaron a surgir nuevos parques temáticos, con juegos y montañas rusas más modernos. En 1961 se abrió SixFlags Over Texas, que repitió el éxito de Disneyland. Desde entonces y hasta la fecha se han inaugurado cientos de parques de diversiones y parques temáticos en el mundo entero y también hay muchos antiguos parques que se han modernizado para mantenerse funcionando.

### *El turismo náutico*

Se puede definir como *vacaciones activas en contacto con el agua que permiten realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio: vela, motor, windsurf, submarinismo, etc., compartiendo la actividad náutica con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa de diferentes regiones costeras.*

*Oferta de puertos deportivos*

En el año 2001 había en España 254 puertos deportivos con 83.853 amarres y algo más de dos terceras partes de la oferta se concentra en la cuenca mediterránea. Baleares cuenta con el 25% del total de puertos deportivos, superando el 22% del total en número de amarres. A pesar de ello, en verano la demanda suele superar a la oferta provocándose una situación de falta de amarres para transeúntes. La Comunidad Valenciana ocupa el segundo lugar en número de puertos, y Cataluña en tercer lugar con el 16,9% del total de puertos aunque dispone del mayor número de amarres. A pesar de ello, en algunos lugares como la Costa Brava, el número de amarres también resulta insuficiente para responder a la demanda de transeúntes en verano.

*Principales productos*

El Chárter Náutico, la Pesca Deportiva, las Estaciones Náuticas y submarinismo constituyen los productos con mayor futuro en España.

La oferta de chárter náutico (embarcaciones pequeñas de alquiler) es relativamente reciente pero se consolida, sobre todo en la costa del Mediterráneo, y la demanda muestra un crecimiento constante entre un 5% y un 10% anual. En el año 2001 se situó en 1579 el número de embarcaciones matriculadas en la denominada lista 6ª reservada para las naves dedicadas a alquiler a terceros, lo cual supuso un aumento del 57,9% respecto al año anterior. Las provincias marítimas Baleares, Barcelona y Palamós (Gerona) registraron más de un centenar de altas de embarcaciones dedicadas al chárter náutico en el 2001, y suponen más de la mitad del total español de embarcaciones de la lista 6ª. La cuarta zona en número de altas dedicadas al chárter náutico fue Tarragona, seguida de Alicante y Málaga.

Los países emisores del chárter náutico hacia España son por orden de importancia: Alemania que supone aproximadamente la mitad del total, España (15%), Francia (10%), Austria y Suiza (10%), Italia (5%), Países nórdicos y Reino Unido (5%), Estados Unidos y otros (5%).

La pesca deportiva es aquella que se practica por afición o deporte, sin retribución alguna ni ánimo de lucro y destinada a consumo propio. En España las zonas en que se practica pesca deportiva son: Andalucía, Baleares, Cataluña y Levante, Canarias, Cantábrico y País Vasco.

En cuanto a las Estaciones Náuticas, se trata de un producto de desarrollo reciente que consiste en integrar la oferta turística y de actividades náutico deportivas. L'Estartit en Gerona, Tarifa (Cádiz) y La Manga (Murcia) son las Estaciones Náuticas pioneras, pero se trata de un concepto de producto y una marca que admite la adhesión de nuevos miembros. A finales de 2001, el número de Estaciones Náuticas en España asciende a 10, con la incorporación de siete nuevos destinos: Salou-Cambrils-Montroig, en Tarragona; Alicante, Bahía de Altea y Marina Alta, en Alicante; Costa tropical, en Granada; Rías Baixas, en Galicia y, Gijón Costa Verde, en Asturias.

Finalmente, el submarinismo es una actividad en alza en España y en el año 2001 se registraron más de 34.000 personas con licencias para practicarlo. Canarias cuenta con un potencial importante para el desarrollo del turismo náutico que se complementa muy bien con la oferta de servicios tradicional orientada al mercado de vacaciones de "sol y playa".

El turismo cultural también es un elemento clave en la oferta turística complementaria. En este sentido, cabe comentar que los circuitos culturales y la visita a grandes ciudades, tanto para su visita como para la realización de congresos y eventos está cobrando una importancia capital en los últimos años, destacando ciudades como Barcelona, Madrid, Bilbao, Valencia, Sevilla, Málaga, Las Palmas de Gran Canaria, etc.

Además de estas grandes ciudades también juegan un papel muy importante en este tipo de turismo las ciudades patrimonio de la humanidad: Alcalá de Henares, Ávila, Baeza, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Eivissa, Salamanca, San Cristóbal de La Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Toledo y Úbeda.

Por otra parte cabría citar también el turismo de golf. *El 58,8 por ciento de los golfistas que visitan España eligen los campos andaluces.* El turismo de golf generó un volumen de negocio de 214.000 millones de pesetas en España durante el pasado año, lo que supone un incremento de casi el 65 por ciento (84.000 millones más) en los últimos trece años, según informó el Instituto de Turismo de España (Turespaña). El golf atrae a un tipo de turista de alto poder adquisitivo que gasta por día cuatro veces más que el turista medio, con lo que aumenta la rentabilidad de la actividad turística. Así, el golfista desembolsa en actividades relacionadas con este deporte 216 euros diarios, mientras que genera otros ingresos por servicios complementarios de 270 euros diarios.

A juicio de Turespaña, el turismo de golf ofrece ventajas no sólo económicas, sino también para la desestacionalización y la diversificación de productos y mercados. “Este deporte está ayudando a captar cuotas de mercado que anteriormente no existían, cuando la oferta española se concentraba casi exclusivamente en el producto de sol y playa y en la franja temporal muy estrecha de los meses de verano”. Durante 1999, la demanda de este deporte se situó en las 723.000 salidas, de las que el 62 por ciento eran británicos; el 15 por ciento escandinavos; el 12 por ciento alemanes y el 5 por ciento franceses. Actualmente, el número de jugadores asciende a 60 millones, de los que 5 millones son europeos, que cada vez con mayor frecuencia eligen España para jugar al golf. El 58,8 por ciento de los jugadores extranjeros que visitan España se dirige a los campos situados en Andalucía (Cádiz, Málaga y Almería). El segundo lugar, lo ocupa Baleares con el 17,4 por ciento, seguida de Valencia, Murcia, Canarias y Cataluña.

### *Esfuerzo promocional*

Turespaña, “consciente de que nuestro país es un destino turístico consagrado y reúne las condiciones ideales para la práctica de este deporte”, ha emprendido diferentes actividades promocionales para incrementar la demanda de este turismo, sobre todo en los países en los que el porcentaje de jugadores de golf es muy alto, como Alemania y Gran Bretaña. Entre estas iniciativas destacan el patrocinio de torneos profesionales y amateurs. Durante los últimos años Turespaña ha organizado y patrocinado 21 torneos del Circuito Europeo de la Asociación Profesional de Golf (PGA). Asimismo, destaca la programación de jornadas de comercialización, la participación en ferias especializadas, la edición del “Mapa de Golf de España”, y la organización de viajes de familiarización de turoperadores, agentes de viajes y periodistas.

En España existen 211 campos de golf en funcionamiento, pero se prevé que a finales de año la oferta ascienda a 235. En los últimos cuatro años, la oferta de instalaciones se ha cuadruplicado. Andalucía, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana son las que concentran mayor número

de campos, seguidas de Baleares y Canarias. La Costa del Sol reúne el 55 por ciento de la oferta de campos andaluces y el 37 por ciento de la oferta de toda España.

No obstante, hay que hacer hincapié en los tendones de Aquiles de este deporte que no son otros que la falta de agua y la excesiva ocupación del suelo, si bien es cierto que con la actual ley vigente no se usa agua potable para regar los campos de golf y en muchos casos el construir campos de golf ayuda a la no deforestación de determinadas zonas.

Por último, comentar la importancia del turismo de esquí. A finales del mes de noviembre, principios de diciembre, puntualmente, llegan las primeras nieves a España. Es el momento en el que se ponen en funcionamiento un total de veintinueve estaciones de esquí. Puertos y valles cubiertos de nieve e instalaciones en constante renovación con el único objetivo de ofrecer al deportista otras opciones no menos interesantes tras la jornada deportiva. Las estaciones de esquí españolas comparten el privilegio de gozar de excelentes infraestructuras y comunicaciones. La posibilidad de realizar otros deportes en contacto con la naturaleza, rutas culturales, historia, arte, ocio, singulares pueblos de montaña y una rica gastronomía harán aún más placentera la estancia del esquiador en España.

En general, todas las estaciones de esquí españolas se caracterizan por su excelente ubicación, buenas comunicaciones y servicios. Instalaciones diseñadas para satisfacer las exigencias de los deportistas antes, durante y después de los descensos. Los aficionados a tan antiguo deporte podrán optar por alguno de los tipos de estaciones de esquí españolas que mejor se ajuste a sus preferencias. Las de mayor dominio esquiabile son Baqueira Beret, en los Pirineos Catalanes, y Sierra Nevada, en Andalucía. Otras, de nivel medio se concentran en el Pirineo Aragonés. El resto se encuentran diseminadas por toda la geografía, son ideales para largas estancias y para quienes se inclinan por combinar el esquí con otras actividades.

No en vano, las estaciones de esquí españolas recibieron más de seis millones de visitantes en la pasada temporada. Se invirtieron 32 millones de euros en la mejora de instalaciones y servicios, así como en la adaptación para la utilización de las instalaciones por disminuidos físicos. En total, se contabilizan en España 837 kilómetros de pistas balizadas para todos los niveles.

Módulo 2

#### **4. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS DE OFERTA COMPLEMENTARIA**

La Organización Mundial del Turismo define a las agencias de viaje como empresas constituidas en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente, en exclusividad, al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos. No obstante, en la anterior definición habría que matizar que hay servicios que están reservados con carácter exclusivo por ley a las agencias de viaje y otros que no.

En este sentido, cabría referir que el artículo 2 del Reglamento de Agencias de Viaje de 14 de abril de 1988 enumera los siguientes servicios que las agencias de viajes pueden ofertar a sus clientes:

- Información turística y difusión de material de propaganda.
- Cambio de divisas y venta y cambio de cheques de viajeros.
- Expedición y transferencia de equipajes por cualquier medio de transporte.

- Formalización de pólizas de seguro turístico, de pérdida o de deterioro de equipajes y otras que cubran los riesgos derivados de los viajes.
- Alquiler de vehículos con o sin conductor.
- Reserva, adquisición y venta de billetes o entradas de todo tipo de espectáculos, museos y monumentos.
- Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo.
- Fletar aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte para la realización de servicios turísticos propios de su actividad.
- Prestación de cualquier otro servicio turístico que complementen los enumerados anteriormente.

Con el fin de prestar toda esta serie de productos y servicios las agencias de viaje llevan a cabo varias funciones entre las que cabe destacar tres funciones básicas:

a. *Función asesora.* Asesorar:

- Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes.
- Ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Las exigencias fundamentales para cumplir con esta función asesora son:

- Contar con amplias fuentes de información; para ello cuentan con varios sistemas:
  - Deben disponer de conexiones con sistemas computerizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR, Ej. Amadeus). Deben disponer de conexiones vía Internet, tanto para estar en contacto con sus clientes, como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos. Otra fuente de información consiste en la recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos. También la agencia cree su propio banco de datos, lo que le permite facilitar información exclusiva y personalizada. También puede permitirle guardar información sobre los clientes para poder llevar a cabo determinadas campañas de marketing. Contar con una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje; para ello la agencia debe contar con profesionales expertos en destinos y viajes con la adecuada preparación cultural y técnica y, a su vez, con profesionales con cualidades como el don de gentes y con capacidad para captar las necesidades de los clientes. Contar con una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que favorezca el contacto personalizado con el mercado.
- b. *Función mediadora.* Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los siguientes grupos de servicios: Pueden ofrecer al cliente servicios sueltos ofertados de forma aislada como puedan ser billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros, alojamientos en establecimientos extrahoteleros, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes, venta de guías turísticas, etc.

También pueden ofrecer viajes combinados, ofertados generalmente por mayoristas o touroperadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora. También ofrecen servicios subsidiarios como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o el visado.

Otro grupo de servicios corresponde a la representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes, en este caso, la empresa no actúa como un mero distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación. La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores y los productos turísticos. En cualquier caso, las agencias de viajes también tienen sus ventajas: además de asesorar al cliente pueden abaratar los productos gracias al poder negociador que tienen al comprar a mayor escala, por lo tanto es muy importante a la hora de considerar la función elegir bien a los proveedores, que concederán licencias a la agencia y le exigirán fianzas para que actúe en su nombre. En virtud de la función mediadora, el proveedor del producto turístico se compromete a suministrar a la agencia la información necesaria sobre sus servicios y a aportar los documentos o billetes que formalizan la venta. La agencia se compromete a conocer y promover los servicios de sus proveedores vendiéndolos al precio fijado por los mismos. La agencia también se compromete a guardar o depositar el dinero recibido y liquidarlo con el proveedor. El proveedor tiene el compromiso de abonar la comisión acordada con la agencia por la venta. Implícitamente en la función vendedora hay que resaltar la formalización del contrato.

- c. *Función productora.* Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con forfaits (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente o customizados). Esta función está gestionada por touroperadores y agencias mayoristas. Para llevar a cabo esta función productora, se exigen varias cosas:
- a. La investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como las ofertas de la competencia.
  - b. La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia.
  - c. La calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes.
  - d. Una adecuada gestión de los costes.

Además, para potenciar su función productora, una agencia no puede limitarse a organizar viajes, debe ampliar constantemente sus actividades, para ello puede pasar a organizar congresos, ferias, cruceros, prácticas deportivas (Ej. Club Mediterráneo, Catai Tours, Nuevas Fronteras). Para crear los productos, las agencias deben aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, si la agencia no organiza el viaje, sólo lo vende, obtendrá un porcentaje de beneficio y el precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

La función productora culmina con la comercialización y venta del producto turístico, para ello habrá que realizar las acciones oportunas para dar a conocer los productos al consumidor final; lo que podríamos denominar función comercializadora, que consiste en las labores de marketing necesarias, las cuales requerirán elevados costes.

No obstante, y a pesar de las tres funciones básicas que acabamos de comentar, las Agencias de Viajes también realizan otras funciones entre las que podemos destacar la función administrativa, la función contable, la función comercial, la función financiera o la función social.

En cuanto a los tipos de agencias de viaje, es necesario hacer hincapié en que las clasificaciones son muy variadas en función del criterio elegido para clasificarlas.

*a. Clasificación según el reglamento jurídico.* Establece el nuevo reglamento jurídico por la que se han de regir las AAVV en España, si bien las comunidades autónomas que tengan transferencia competitiva con el fin de que en ellos queden regladas y reguladas algunas cuestiones peculiares, aunque hay aspectos que en todas las AAVV tienen que coincidir. Uno de los factores en los que debe coincidir es en el de sus clasificaciones.

AAVV Mayoristas: son aquellas que proyectan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su afianzamiento. No pudiendo vender ni ofrecer su producto al usuario.

AAVV Minorista: comercializan el producto de los AAVV mayoristas vendiendo directamente al usuario turístico o proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y viajes combinados al turista, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios.

*b. Atendiendo a la actividad que realizan pueden ser:*

AAVV emisoras, donde está la gente que tiene intención de viaje.

AAVV receptiva, está donde llega el turismo de masas.

AAVV emisora – receptiva, simultanean las 2 actividades.

*c. Atendiendo al Producto o al Mercado:*

La amplia variedad de oferta turística unida a las ganas de viajar han obligado a pequeñas empresas a especializarse en determinados productos (viajes, trabajo, excursiones) o se especializan en el sector del mercado de la 3ª edad, estudiantes, deportistas.

*d. Según el tráfico de viajeros:*

Emisoras (outgoing).

Envían viajeros a áreas geográficas distintas del lugar donde se encuentra la propia agencia. En España el 56,3% de las agencias de viajes son emisoras.

Receptivas (incoming).

Se ocupan de atender o traer turistas de otras áreas geográficas, a pesar de que España es un destino turístico importante, sólo el 7,9% de las agencias son receptivas.

Dentro de estas hay varias modalidades: Las situadas en zonas de gran afluencia turística. Agencias de viajes grandes o medianas con departamentos receptores, emisoras, receptivas.

La decisión de quedarse un tipo u otro de agencia dependerá de la experiencia de los gestores de la agencia. A pesar de todo, conviene llevar a cabo un estudio de mercado, pues suele ser difícil lanzarse hacia un mercado receptivo sin contar con contactos previos en el mercado emisor extranjero.

e. *Según el canal de distribución:*

- *Agencias in – plant.* Se trata de pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas clientes con el fin de que operen eficientemente los servicios que estas solicitan. Normalmente se trata de oficinas que cuentan con uno o dos empleados que están en constante contacto con los viajeros de la empresa. En el año 96 había 200 empresas de este tipo.
- *Agencias de viajes en franquicia.* Franquicia: sistema de colaboración entre dos empresas independientes en el que una, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho de explotar un negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes. La franquiciadora aporta también la marca y la imagen corporativa, el saber hacer, los productos, la formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. La franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.
- *Agencias de viajes virtuales.* Nacen debido al cada vez mayor uso de Internet, de esta tendencia surgen los sistemas rápidos de reservas basados en páginas web. Ejemplo: [www.expedia.com](http://www.expedia.com) que opera con WORLDSPAN. Las agencias tradicionales las ven como una fuerte amenaza y comienzan a incorporar esta modalidad ofreciendo, además de los servicios directos, servicios a través de Internet. Esta modalidad presenta dos grandes problemas que actualmente están siendo solventados: el pago y la privacidad de la información.

De otra parte, el 7 de octubre de 1995 entró en vigor en España la Ley de Viajes Combinados 21/1995 de 6 de julio, que es una transposición de la Directiva Comunitaria de Viajes Combinados 90/314, la cual afecta a todas las agencias de viaje que tengan su sede principal en cualquiera de los países miembros de la Unión Europea. En esta ley se establece la responsabilidad de cada una de las partes que intervienen en el contrato. Con esta ley se trata de velar sobre todo por los intereses del consumidor, como parte más vulnerable en la mayor parte de los contratos. Así, se hace responsable a la agencia a agencias con las que contrató el consumidor y serán responsables, salvo en casos de fuerza mayor o irresponsabilidad imputable al consumidor, del incumplimiento o cumplimiento defectuoso del contrato, independientemente de que dicha agencia o agencias puedan repercutir las consecuencias que para ellas hubieran derivado sobre las empresas suministradoras de los servicios que integran el viaje combinado (restaurantes, hoteles, compañías de transporte, etc.).

En definitiva, aquí se pone de manifiesto que las operaciones de las agencias de viaje estarán condicionadas en gran medida por las relaciones que las mismas establezcan con las empresas que les proveen de los servicios turísticos. Así, con los alojamientos realizan reservas individuales, para grupos o para cupos; y también pueden reservar plazas en restaurantes o aviones o contratar una amalgama de servicios diversos que pueda solicitar el cliente (guías e intérpretes, etc.) Por tanto, es fundamental una adecuada coordinación entre las agencias y las empresas que les suministran estos servicios, ya que el turismo como bien de experiencia que es, el turista habrá de experimentarlo y vivirlo y de ahí que sea necesario que se lleve una buena experiencia del viaje, entendiendo tal como un todo, pues de ello dependerá su satisfacción y, consecuentemente, la posible fidelización del mismo.

## 5. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LOS RESTAURANTES

En primer lugar, podemos entender los restaurantes como establecimientos públicos en donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Aunque la *preparación* es una actividad clave en la aceptación de un Restaurante, la Calidad debe alcanzar todas las tareas involucradas en la manipulación de alimentos y sus respectivos insumos. Dentro de los diferentes departamentos o áreas funcionales que se distinguen en los restaurantes destaca: la administración, personal, comercial, económico-financiera y operaciones. La importancia en las empresas de restauración radica en el área de operaciones, que ocupará las actividades de aprovisionamiento o compras, cocina, comedor, mantenimiento de las instalaciones y equipos.

### *Cocina*

Dentro de la cocina se realizan las operaciones puramente culinarias de preparación de los platos a servir y de elaboración de distintas cartas y menús (Bayón-Mariné y Martín Rojo, 2004). Según Bayón-Mariné y Martín Rojo (2004) en esta área es importante la calidad de las materias primas empleadas, el perfecto estados de las instalaciones cámaras frigoríficas, hornos, hornillas, etc.), la formación de personal, la coordinación con otras áreas funcionales, etc. Es importante controlar los costes.

### *Comedor*

Este departamento se encarga de la correcta presentación de la sala donde se servirá la comida, atendiendo aspectos como la distribución de mesas y sillas. En el comedor el maitre o jefe de sala se encarga de recibir a los comensales y de asignarles mesa, así como coordinar a los diferentes camareros para que tomen la comanda y sirvan a los clientes.

### *Economato-bodega*

Este departamento se encarga de realizar las compras necesarias de alimentos y bebidas, así como su almacenamiento y posterior distribución a cocina y restaurante.

### *Mantenimiento de instalaciones y equipos*

Los restaurantes deben cumplir con una serie de medidas relacionadas con la seguridad e higiene del trabajo, las cuales están en función del correcto estado de las instalaciones. (cocina, frigoríficos, extractores de humos, hornos, etc.).

Las nuevas tendencias de restauración han dado lugar a la aparición de otras tipologías de empresas como catering, *take-away* o los *fast-food*.

*Operaciones de aprovisionamiento en el economato-bodega*

La función de aprovisionamiento debe establecer las previsiones de las necesidades de las materias primas que se incorporarán al proceso de producción, adquirir estas materias primas en fechas previamente determinadas seleccionando a los mejores proveedores, comprobar que se recibe lo que se ha pedido, almacenar la mercancía y suministrarla. La problemática esta será estudiada con más profundidad en el módulo 6 en el que se expondrán los conceptos básicos para la función de aprovisionamiento como el volumen óptimo de pedido, costes de gestión de *stocks*, plazos de aprovisionamiento, etc. Además hay que tener en cuenta que gran parte de las existencias de estas compañías son alimentos y bebidas, lo que requiere un tratamiento especial en relación a su conservación y mantenimiento y consumo (Bayón-Mariné y Martín Rojo, 2004).

Llegados a este punto cabría definir varios términos de suma importancia en un restaurante:

- Higiene: todas las medidas necesarias para asegurar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases del proceso, desde la producción primaria o manufactura, hasta su consumo final.
- Limpieza: eliminación de tierra, residuos de alimentos, polvo, grasa u otra materia objetable.
- Desinfección: eliminación o reducción del número de microorganismos patógenos a un nivel que no propicie la contaminación nociva del alimento, mediante el uso de agentes químicos o métodos físicos higiénicamente satisfactorios, sin menoscabo de la calidad del alimento.
- Contaminación cruzada: proceso por el cual los microorganismos patógenos son trasladados –mediante personas, equipos y materiales– de una zona sucia a una limpia, posibilitando la contaminación de los alimentos.

*Instalación y facilidades*

La localización del restaurante y la distribución de sus ambientes (cocina, almacenes, salones, servicios higiénicos, ambiente para basura, servicio de primeros auxilios, con sistemas de seguridad), debe considerar el alejamiento de los focos y posibilidades de contaminación (directa o cruzada). Preferir un único uso en cada ambiente. Contar con abastecimiento propio de agua y red de desagüe.

Los materiales empleados en la construcción deben ser lisos, fáciles de limpiar y preferentemente de colores claros. Por su parte, las ventanas deben estar protegidas con rejillas o vidrios.

*Equipos y utensilios*

Los equipos y utensilios deben ser de material lavable, liso, y fáciles de limpiar y desinfectar. No deben alterar el olor y sabor del alimento que contengan. Los materiales porosos no son aconsejables. La localización de los equipos debe ser de fácil acceso para su limpieza. Todos los equipos deben ser fácilmente desarmables para su limpieza. La cocina (y eventualmente los salones) debe poseer una campana para la extracción de vapores y olores, la cual debe estar en buen estado de conservación y funcionamiento. Cada área del restaurante debe tener asignado al personal responsable de su limpieza, incluyendo la de los correspondientes equipos y utensilios.

### *Distribución del trabajo*

Deben utilizarse los recorridos más cortos posibles evitando que los productos limpios estén cerca de los sucios o de las sobras. Una adecuada organización funcional permitirá reducir los desplazamientos inútiles, así como los riesgos de accidentes. La temperatura del ambiente es importante al escoger el área de trabajo, especialmente para evitar los riesgos de contaminación cruzada. Así, se recomienda que la zona para la preparación de platos calientes esté alejado de donde se preparan los platos fríos.

### *Manejo higiénico de los alimentos*

La higiene será respetada en todas las etapas de manipulación de los alimentos. La recepción de los alimentos será cuidadosa, verificando el olor y apariencia de lo que se recibe, desechando las que presentan condiciones riesgosas. Mejor si es en horas tempranas del día. Cuidar de su disposición, transporte y almacenamiento. Al comienzo de la preparación, los productos serán adecuadamente *lavados* (mejor uno por uno). En el caso de la elaboración de alimentos que serán consumidos sin cocción previa, es indispensable su *desinfección* para reducir la carga microbiana presente. Deben emplearse utensilios exclusivos para el *pelado* y *cortado*, evitando usar en los cocidos, aquellos empleados en alimentos crudos. Los utensilios usados en el cocinado, deben estar debidamente lavados y desinfectados. Las temperaturas y tiempo de cocción deben ser suficientes para cocer por completo los alimentos. La grasa y aceites que se usen para freír deben renovarse ante evidente cambio de color, sabor u olor (no se reutilizará el aceite que halla quedado del día anterior). Para probar la sazón de las preparaciones directamente de la olla o otras fuentes, se deberán emplear utensilios que no se volverán a introducir si previamente no se lavan. En el servido se emplearán utensilios exclusivos, previo lavado y desinfectado. La persona que sirve a los comensales debe observar rigurosa higiene personal, en especial en las manos. Por ningún motivo la persona que sirve el alimento debe tomar dinero al mismo tiempo. Las sobras serán retiradas a la mayor brevedad posible, y llevadas a su disposición final alejada de la cocina, depositada y tapada.

Módulo 2

### *Seguridad en la cocina*

Es el área más importante del restaurante, en donde deben privilegiarse las medidas de higiene. Pero también es el área de mayor riesgo a la seguridad de las personas e instalaciones. Por ello, hay que tomar las mayores precauciones posibles: uso de material a prueba de fuego, cuidados previos al uso del horno, atención al manejo de asas y bordes, orientación hacia abajo en el traslado de cuchillos, al retirarse de la cocina: todos los fuegos y llaves deben estar apagados.

### *Salud y seguridad del personal*

La administración del restaurante se preocupará por el bienestar de los trabajadores: serán identificados los sitios y actividades de riesgo, y entrenado el personal a cargo. Son recomendables

exámenes médicos periódicos y acreditación de sanidad por la entidad municipal correspondiente. Brindar las facilidades necesarias ante enfermedades que necesiten atención profesional y descanso.

- Plan de contingencias ante peligros y emergencias.
- Facilidades de primeros auxilios y contra incendios.

### *Higiene del personal*

El administrador del restaurante tomará las medidas para que:

Todo el personal reciba entrenamiento en manipulación de alimentos e higiene personal. Permanentemente limpios. El personal masculino con el cabello cortado y sin barba. El personal femenino con el pelo sujetado, y sin pintado de uñas. Sin adornos ni lápices u otros objetos que puedan caerse a la comida. Los baños del personal así como los casilleros, deben estar permanentemente limpios. Sin residuos de alimentos.

### *Respecto al uniforme del personal*

Material no inflamable. Preferible, con pechera de protección. Si es necesario, utilizar mandil. Zapatos cerrados, con suela antideslizante y si es necesario, utilizar guantes impermeables y desechables.

### *Detergentes y desinfectantes*

Es recomendable que cada restaurante tenga un *plan de limpieza y desinfección* que acompañe a un manejo adecuado de los alimentos. Ello comprende: a pisos y techos, a los equipos: antes y después de su uso, a las mesas de trabajo y tablas de picar: antes, durante y después de su empleo, la selección de técnicas de limpieza y desinfección más adecuadas (manual, con calor, con espuma, a máquina) la selección y uso apropiado de detergentes (preferible: rápido, no corrosivo, con acción microbiana, no ser tóxico, de fácil eliminación), selección y uso apropiado de técnicas de desinfección (al vapor, con agua caliente, con sustancias químicas). Hay que tomar en cuenta el tipo de desinfectante a utilizar (cloro, yodo, orgánico), así como el tiempo, la disolución y la estabilidad.

### *Control de plagas*

Cada local debe contar con su propio *Plan de Control de Plagas*, que puede ser entendido y utilizado por terceros y el personal del restaurante.

En principio, son útiles las siguientes *definiciones*:

- Plaga: especie que se encuentra en una proporción o densidad que puede llegar a dañar o constituir una amenaza para el hombre.
- Cebo: comida o preparación presentada en formas y lugares adecuados para su consumo por los animales-plaga.
- Infestación: se refiere al número de individuos de una especie en un nivel que es considerado nocivo.

- Plaguicida: cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas a prevenir o controlar toda especie indeseable.
- Control de plagas: medidas desarrolladas para prevenir o eliminar las infestaciones de plagas, a partir de las inspecciones de rutina, así como la asesoría técnica de especialistas y proveedores garantizados de plaguicidas.

El plan debe comprender acciones tanto al interior como en los alrededores del local, realizando inspecciones periódicas y entrenamiento del personal. Alcanza a roedores, insectos (cucarachas y moscas en particular) y aves.

## 6. LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LOS HOTELES

El alojamiento es otro de los elementos esenciales de la actividad turística, si tenemos en cuenta que, salvo los visitantes del día o excursionistas (no pernoctan), los turistas deberán hospedarse en algún medio de alojamiento, que podrá gozar o no de otros servicios complementarios, tales como piscina, teléfono, etc. Hay que hacer especial hincapié a que los alojamientos han ido evolucionando con el paso de los años y además que las preferencias o gustos de los consumidores y los cambios de éstos han propiciado la aparición y utilización de medios de alojamiento distintos con el paso de los años. En este sentido, podemos distinguir varias clases de alojamientos turísticos:

- Oferta hotelera: hoteles, hoteles apartamentos, moteles, pensiones.
- Oferta extrahotelera: apartamentos turísticos, albergues y residencias casas rurales, camping, balnearios (sus definiciones se encuentran en el glosario de términos).

Centrándonos en los hoteles, cabría decir que éstos pueden clasificarse en función a diversos criterios. Así por ejemplo, en función del tipo mayoritario de clientes que acogen:

- Hoteles urbanos.
- Hoteles rurales.
- Hoteles de sol y playa.

Además, los hoteles también se pueden clasificar atendiendo al criterio de su categoría, es decir, en función de su número de estrellas, pudiéndose distinguir:

- Hoteles de 5 estrellas-Gran lujo.
- Hoteles de 4 estrellas.
- Hoteles de 3 estrellas.
- Hoteles de 2 estrellas.

En cuanto a los departamentos que integran los hoteles y el número de personas que trabajan en los mismos, cabría comentar que su número y distribución dependerá tanto del tamaño del hotel como de su categoría, así como de donde se encuentre ubicado, dado que la legislación, costes de personal u organización podrán variar en función de lo ya comentado. Además, es necesario hacer hincapié en que las cadenas hoteleras son cada vez más frecuentes e importantes, pues

a través de ellas se pueden reducir costes, homogeneizar el producto, crear una misma imagen para todos los hoteles integrantes de la misma y, en definitiva, obtener una serie de ventajas competitivas que difícilmente podrán conseguir los hoteles operando de manera individual. En este sentido, cabría mencionar que según datos de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE), aproximadamente el 73% de los hoteles de cinco estrellas, el 68'8% de los de cuatro estrellas y el 53'8% de los de tres estrellas pertenecen a alguna cadena hotelera (Martin Rojo: 2005).

Las diez principales cadenas hoteleras españolas suman una oferta de 277.500 habitaciones en todo el mundo, de las cuales 81.282 forman parte del portafolio de Sol Meliá, lo que representa casi el 30% de este total. La cadena goza de una cómoda posición en la cumbre a larga distancia de NH Hoteles, segunda en el ranking, que suma 38.054 habitaciones (Véase Tabla 1).

**Tabla 1. Ranking hoteltur de cadenas hoteleras españolas 2006**

CADENA	Nº HOTELES/APTOS	Nº HABITACIONES
Sol Meliá Hotels y Resorts	328	81.282
NH Hoteles	262	38.054
Riu Hotels	110	36.255
Barcelo Hotels y Resorts	123	31.785
Iberostar hotels y Resorts	95	28.520
Occidental hotels	51	14.912
Husa Hoteles	99	13.639
Fiesta Hotel Group	40	12.186
H10 Hoteles	40	11.149
Hoteles Globales	47	9.706

Fuente: <http://www.hosteltur.com/index.php>

En los siguientes puestos del Top 10 del ranking se encuentran Riu Hotels (con 36.255 habitaciones), Barceló Hotels & Resorts (31.785 habitaciones), Iberostar Hotels & Resorts (28.520 habitaciones), Occidental Hoteles (14.912), Husa (13.639), Fiesta Hotel Group (12.186 habitaciones), H10 Hoteles (11.149) y finalmente Hoteles Globales, (con 9.706). Los cinco primeros puestos son ya clásicos en el mercado hotelero español, pero este año en el Top 10 encontramos a Hoteles Globales que ha saltado del puesto 16 (justo detrás de Grupo Piñero) hasta el 10 tras la compra de los hoteles que Acorn poseía en Baleares y con los que suma una oferta de 47 establecimientos. Por otro lado se observa que cinco cadenas controlan el 70% de la facturación de 2005. Las 15 principales compañías hoteleras españolas facturaron en 2005 un total de 6.724 millones de euros. Sol Meliá, Riu, NH, Barceló e Iberostar, que ocupan los cinco primeros puestos del Ranking HOSTELTUR de facturación, sumaron unos ingresos de 4.620 millones lo que supone cerca del 70% del total.

En cuanto a las figuras contractuales más típicos celebrados entre hoteles individuales y cadenas se encuentran el contrato de franquicia, el contrato de gestión o el contrato de arrendamiento, siendo el de gestión el más utilizado actualmente. A continuación, se van a abordar las distintas

unidades o departamentos de un hotel y sus funciones. A tal respecto, hay que referir que no todos los hoteles tienen los mismos departamentos y que éstos variarán en función del tipo de establecimiento, categoría, ubicación, tipo de clientela, grado de mecanización o automatización, etc. Así pues, cabría ahora describir los departamentos fundamentales que se pueden encontrar en un hotel y las operaciones que se realizan en los mismos.

En el departamento de recepción principalmente se trata de satisfacer las necesidades de comunicación del personal de dicha unidad, operando una central telefónica en principio pequeña, atendiendo al público cuando requiera de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la unidad.

Cabría comentar que aunque son parecidas las tareas que se realizan en cada uno de los turnos de la recepción, pero varían en función de cada uno de ellos. En cualquier caso, y sin ánimo de ser exhaustivos, las operaciones que a nivel general se realizan son las siguientes:

- Cambio de divisa, cuando proceda.
- Pedir cambio de monedas.
- Hacer pedidos de material, fundamentalmente de papelería, al economato.
- Recibir novedades orales del turno saliente.
- Hacer fotocopias de facturas de crédito.
- Leer los libros de novedades y firmarlos.
- Poner cambio suficiente de monedas en caja.
- Hacer el arqueado de caja.
- Preparar y cantar el rack de habitaciones.
- Hacer copia de seguridad.
- Asignar habitaciones a los clientes y comprobar si hay algún cliente especial.
- Sacar facturas de crédito y separarlas de las que se pagan al contado.
- Controlar las salidas de clientes diarias.
- Comprobar el stock de los distintos tipos de talonarios.
- Revisar las comisiones de las reservas hechas en el día.
- Hacer las fichas de policía (fichas para el control diario de los clientes que pasan por el hotel para cotejar con datos policiales).
- Controlar que se carguen los salones, así como la televisión, pedidos del cliente no incluidos en factura, etc. para proceder a su posterior cobro.
- Hacer y recibir las llamadas telefónicas correspondientes, así como conectar con las diferentes extensiones.
- Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad y repartirla, si procede.
- Cumplir con las normas y procedimientos en lo que a la seguridad integral de instalaciones y personal establecidos por la organización se refiere.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier tarea afín que le sea asignada.

En lo que al ámbito de actuación del departamento de recepción se refiere, sería conveniente comentar que se maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad

directa. Por otra parte, su uso del dinero es escaso. Asimismo, las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo; el cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante y normalmente no suele ejercer supervisión sobre otros, a su vez. En cuanto al ambiente de trabajo, comentar que el cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes. El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado o parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.

En cuanto al perfil de cargo, se trata de una persona con experiencia progresiva de carácter operativo en el área de recepción, una educación media, con facilidad para controlar las estructuras o unidades componentes de la dependencia y facilidad para identificar y ubicar a los subordinados que prestan sus servicios en la dependencia.

Suele tratarse de personas con dotes para atender al personal y público en general, expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral, seguir instrucciones orales y escritas, recibir mensajes, etc.

Pues bien, al igual que el Jefe de Recepción, el Segundo Jefe de Recepción tiene como funciones organizar, dirigir y realizar el control y seguimiento de todas las tareas que se llevan a cabo en el departamento de recepción, bien en colaboración con el Jefe de Recepción, bien en sustitución del mismo. Por último, comentar que en la actualidad los puestos ocupados hace varias décadas por los maleteros, telefonistas, conserjes e incluso las propias reservas, salvo en hoteles donde alguno de estas funciones tenga mucha entidad, son desempeñados por el propio personal de recepción al que se han ido adscribiendo los cargos citados.

En lo que al departamento de cocina se refiere, comentar que en éste las funciones principales del cocinero como responsable del departamento, serán la organización, distribución, coordinación, supervisión y control de todo el personal adscrito a la cocina así como de la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios, cualquiera que sea su índole, incluso los dietéticos, que propondrá para su aprobación a la dirección del centro y supervisión del departamento médico. Además de lo expuesto, tendrá las siguientes funciones:

- Supervisar los servicios ordinarios, especiales y extraordinarios que diariamente se comuniquen.
- Disponer entre el personal de cocina, el montaje de los carros con los menús elaborados.
- Vigilar la despensa cada día, procurando suministrar los artículos de ésta al almacén, vigilando su estado, que se encargará de sacar, a medida que se necesite para su confección de los diferentes servicios a realizar.
- Recontar las existencias con los administradores de las residencias, comunicar a la dirección las faltas que vea y tener en cuenta que el personal a su cargo cumpla con su actividad profesional, vigilar también su higiene y su uniformidad.
- Realizar todas aquellas funciones que, sin especificar, estén en consonancia con su lugar de trabajo y nivel profesional.
- Supervisar el mantenimiento, en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios del departamento tales como: bandejas, hornos, freidora, extractores, filtros, cortadoras, ollas, etc.
- En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas se le encomienden por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

A su vez, el jefe de cocina podrá tener ayudantes de cocina tanto para apoyarle en las labores de elaboración de platos que no tengan especial dificultad técnica, como en las de recuento de existencias, limpieza, el servicio de comedor, u otras labores complementarias.

Por otra parte, cabría hablar de un área bastante relacionada con la cocina, aunque también mantiene relación con el resto de áreas del hotel. Esta área es el economato. Siguiendo a Muñoz Oñate y Rodrigo Moya (2003), el economato engloba los servicios de adquisición, almacenamiento, conservación y administración no sólo de comidas y bebidas, sino también de productos de limpieza, papelería, etc. En este sentido, el encargado del economato dirige, controla y supervisa las funciones que se realizan en su departamento que son básicamente las siguientes:

- Previsión de las necesidades de alimentos, bebidas, mercancías y material de acuerdo con las demandas y el consumo que se vaya haciendo de los mismos.
- Selección de los proveedores (siempre y cuando el departamento tenga posibilidad).
- Elaborar los pedidos a los proveedores, hecho que normalmente está informatizado.
- Comprobar a la recepción del pedido si éste coincide con el albarán y con lo que efectivamente se pidió.
- Comprobar la cantidad a abonar al proveedor y pagársela si procediera.
- Controlar y planificar las existencias, distribuyéndolas según la necesidad de los distintos departamentos.
- Conservar en buen estado todos los elementos custodiados en el departamento.



Otro de los bloques a abordar sería el integrado por el restaurante, sala, bar y similares. Siguiendo a Muñoz Oñate y Rodrigo Moya (2003), esta área comprende las tareas que se relacionan con la atención al cliente en el consumo de comida y bebida, el almacenamiento y la administración de las mercancías y la preparación de las zonas de trabajo y los servicios. Pues bien, el Jefe de Restaurante o sala se encarga fundamentalmente de organizar, dirigir, planificar y controlar el Restaurante, Bar o Cafetería. Esta función genérica se plasma en una serie de funciones básicas como son las siguientes:

- Organiza, dirige, planifica, coordina y realiza todo el trabajo que realiza el personal a su cargo.
- Realiza inventarios y controles del material empleado por sus subordinados, cuya responsabilidad es del departamento en cuestión.
- Realiza los pedidos, según necesidad, al economato o directamente.
- Participa en la formación directa del personal que tiene a su cargo.
- Atiende a los clientes cuando la situación lo requiere.

A su vez, puede que exista un segundo jefe de restaurante o sala que colaborará o suplirá al primero.

En cuanto a los camareros, comentar que éstos realizan el servicio de comidas y bebidas encargado y dirigido por sus superiores jerárquicos y sus funciones básicas son las de preparar el área de trabajo, transportar útiles y enseres para prestar el servicio, preparar el montaje y desmontaje del servicio, informar y aconsejar al cliente sobre la composición y confección de los platos, atender reclamaciones de los clientes, etc.

También cabría mencionar al barman, cuyas funciones principales son la de preparar bebidas de todo tipo, aconsejar a los clientes, tomar pedidos y distribuirlos, examinar y controlar las existencias de mercancías, etc.

Por último, comentar que en ocasiones se contratan un catering que por motivo de ahorro en costes, de flexibilidad del personal, etc., es más cómodo. Esta empresa en la mayoría de las ocasiones tiene sus propios montadores, camareros y demás personal que se encarga de proporcionar el servicio completo, sobre todo en casos donde la demanda es inesperada e incontrolada.

Dentro del departamento de Administración, donde el oficial, que actúa a las órdenes de los directivos del centro, con iniciativa y responsabilidad, con o sin trabajadores a sus órdenes, realiza trabajos que exijan cálculos, estudios, preparación y condiciones adecuadas, etc. Esto se materializa en transcribir las cuentas de los libros de cuentas corrientes, hacer las liquidaciones y cálculos de nóminas de salarios, sueldos y operaciones análogas, cobrar facturas y efectuar pagos, etc.

También resulta indispensable hablar del departamento de pisos, teniendo en cuenta que la mayor proporción de ingresos de los hoteles proceden, lógicamente de la venta de las habitaciones. Este departamento está conformado normalmente por la gobernanta, la subgobernanta y las camareras de piso. Así pues, la gobernanta y subgobernanta (que suple a la gobernanta) se encargan de organizar, distribuir y coordinar los servicios de comedor u office, lavandería, lencería y limpieza; supervisar la actividad de los trabajadores a su cargo, vigilar el cumplimiento de sus subordinados y estar coordinado con departamentos como recepción (le proporciona información sobre la ocupación, habitaciones a limpiar, etc.), mantenimiento (reparación de averías, así como conservación en buen estado de cada una de las habitaciones) o la propia cocina (si algún cliente solicita algún tipo de servicio relacionado con comida o bebida).

Por su parte, las camareras de piso se encargan de la limpieza de las habitaciones. Para acabar con esta descripción de los departamentos y sus funciones cabría hacer alusión a los departamentos de calidad y comercial. En este sentido, mencionar que el departamento de calidad se encarga de realizar las visitas de inducción del hotel para que lo puedan conocer los nuevos trabajadores, atiende las quejas de los clientes y envía cartas a los mismos con las soluciones, controla la decoración y ambiente en general del hotel, propone medidas de seguridad, higiene y demás medidas encaminadas a la consecución de una mayor satisfacción del cliente en el hotel, etc. Y el departamento comercial se encarga de captar nuevos clientes no sólo a nivel regional, sino también autonómico, nacional o incluso supranacional, lo cual implica la inversión en distintas promociones llevadas a cabo en aviones, carteles publicitarios, televisión, etc. así como la participación en diferentes ferias de turismo y congresos.

Para finalizar con el apartado referente al alojamiento en establecimientos hoteleros, comentar que hoy día se subcontratan muchos servicios, tales como la lavandería, la animación, etc., ya que el coste de mano de obra y la flexibilidad del personal así lo requieren.

## ACTIVIDADES

### Actividad 1

Un cliente acude a una agencia de viajes minorista y le solicita un viaje combinado que consiste en un viaje a Ámsterdam. Por tanto, y teniendo en cuenta que el origen del viaje es Madrid, decide que el medio de transporte a utilizar sea el avión. Asimismo, elige alojarse en un hotel de cuatro estrellas y hacer varias excursiones en el destino, para lo cual necesitará utilizar el autobús como medio de transporte en el destino y hará como mínimo dos excursiones programadas, una a un parque de atracciones y la otra que consistirá en la visita a un campo de golf. Por otra parte, comenta que irá a comer a un mismo restaurante todos los días. Pues bien, con estos datos se trata de programar el viaje que el cliente solicita y enumerar cada una de las operaciones en cada una de las empresas turísticas utilizadas por el cliente, teniendo en cuenta las instalaciones y equipos de cada una de ellas, así como sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS

- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Martín Rojo, I. (2005). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.
- Muñoz Oñate, F. y Rodrigo Moya, B. (2003). *Dirección de operaciones en alojamiento y restauración*. Madrid: Universitas Internacional, S. L.
- Jafari, J. (2002). *Enciclopedia del turismo*. Madrid: Síntesis.

### PÁGINAS EN INTERNET.

- [www.geocities.com/zona\\_q\\_2000/parques.html](http://www.geocities.com/zona_q_2000/parques.html) (parques temáticos)
- [www.spain.info./TourSpain/Reportajes...](http://www.spain.info./TourSpain/Reportajes...) (turismo de nieve)
- [www.benmagec.org/archivos/puertos%20deportivos](http://www.benmagec.org/archivos/puertos%20deportivos) (turismo náutico en Canarias)
- [www.dgit.gob.mx/dgest/servicios/opmlab.pdf](http://www.dgit.gob.mx/dgest/servicios/opmlab.pdf) (Secretaría de Economía: Operaciones y procesos de producción en empresas de alimentos y bebidas)
- [www.imacmexico.org/file\\_download.php/procedimientos.doc?](http://www.imacmexico.org/file_download.php/procedimientos.doc?)
- [www.proamazonia.gog.pe/bpa/bp\\_restaurante.htm](http://www.proamazonia.gog.pe/bpa/bp_restaurante.htm)
- [www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml) (AAVV, José A Avilez M)
- [www.ula.ve/personal/cargos\\_unicos/recepcionista.htm](http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/recepcionista.htm)
- [http://personales.upv.es/ccoo/Legislacion/UPV/Convenio\\_funciones\\_laborales.doc](http://personales.upv.es/ccoo/Legislacion/UPV/Convenio_funciones_laborales.doc) (funciones dentro de un hotel)
- [www.inforesidencias.com/profesionales.asp](http://www.inforesidencias.com/profesionales.asp) (funciones dentro de un hotel)
- <http://www.hosteltur.com/index.php> (hosteltur, cadenas hoteleras)



## EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. Las empresas mercantiles que, o bien comercializan el producto de las agencias de viajes mayoristas proporcionándoles directamente al usuario o consumidor, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o suministran toda clase de servicios tanto sueltos como combinados o paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias son:
  - a) Las agencias mayoristas.
  - b) Las agencias minoristas.
  - c) Las agencias mayoristas-minoristas.
  
2. El viaje combinado, es la combinación previa de, por lo menos, dos de los siguientes elementos, vendida u ofrecida a la venta con arreglo a un precio global, cuando dicha prestación sobrepase las veinticuatro horas o incluya una noche de estancia:
  - a) Transporte, alojamiento u otros servicios turísticos no accesorios del transporte o del alojamiento y que constituyan una parte significativa del viaje combinado.
  - b) Transporte, manutención u otros servicios turísticos no accesorios del transporte o del alojamiento y que constituyan una parte significativa del viaje combinado.
  - c) Transporte, alojamiento y algún otro servicio turístico o no, que no accesorio del transporte o del alojamiento y que constituyan una parte significativa del viaje combinado.
  
3. Indique cuál de las siguientes afirmaciones es incorrecta:
  - a) El transporte supone en muchas ocasiones buena parte del coste total que el viaje tenga para el turista.
  - b) El transporte juega un papel crucial en la satisfacción del turista.
  - c) Cuando se trata de recorrer grandes distancias en un corto período de tiempo, el transporte por excelencia es el transporte terrestre.
  
4. Las siglas IATA quieren decir:
  - a) Asociación Internacional del Transporte Aéreo.
  - b) Asociación Internacional del Transporte Aeronáutico.
  - c) Asociación Internacional del Transporte por Avión.
  
5. Las tres funciones principales de las agencias de viajes son:
  - a) Función asesora, función mediadora y función productora.
  - b) Función asesora, función mediadora y función administrativa.
  - c) Función asesora, función contable y función mediadora.

6. ¿Cuál de las siguientes zonas turísticas españolas concentra la mayor proporción de campos de golf en España?
- a) Madrid.
  - b) Valencia.
  - c) Costa del Sol.
7. ¿Cuál de las siguientes tres ciudades es Ciudad Patrimonio de la Humanidad?
- a) Madrid.
  - b) Alcalá de Henares.
  - c) Barcelona.
8. Si tuviese que trasladar a un grupo de hasta cinco personas en una distancia corta o media, ¿cuál de los siguientes medios de transporte terrestre emplearía?
- a) Autocaravana.
  - b) Microbús.
  - c) Automóvil.

## SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. a
2. a
3. c
4. a
5. a
7. b
8. c



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Contrato de gestión hotelera:* es el contrato en virtud del cual una cadena de gestión hotelera se compromete a la gestión/administración bien de un hotel, bien de varios hoteles por cuenta de un empresario de alojamiento a cambio de una renta.

*Catering:* son aquellas que elaboran comidas para ser consumidas en otros lugares. En este caso los platos serán transportados adecuadamente para ser consumidos en otros lugares.

*Take-away:* son aquellos que elaboran platos que el cliente adquirirá para su consumo en otro lugar, por lo que las funciones de comedor no existen.

*fast-food o restaurantes de comida rápida:* son aquellos restaurantes que presentan una oferta reducida y de elaboración muy sencilla y rápida de alimentos y bebidas que el cliente transporta desde el mostrador hasta el comedor

*Apartamentos turísticos:* los apartamentos se configuran como turísticos cuando los bloques o conjunto de apartamentos, y los conjuntos de villas, chalets, bungalow, son ofrecidos en régimen de alquiler, de modo habitual, dotados de mobiliarios, instalaciones, servicios y equipos para su inmediata ocupación por motivos vacacionales o turísticos.

*Albergue y Residencias:* ofrecen prácticamente los mismos servicios que los hoteles aunque a un precio más económico. Los albergues están destinados especialmente al turismo juvenil.

*Balnearios:* se trata de alojamientos turísticos situados al pie de manantial, cuyas aguas poseen propiedades minero-medicinales.

*Casas rurales:* son viviendas privadas, ubicadas tanto en los núcleos urbanos de pueblos de interior como diseminadas en sus términos municipales, destinadas al alojamiento turístico, siendo su estilo arquitectónico y su mobiliario y decoración el típico de la zona donde se encuentran.

*Camping:* terrenos delimitados y acondicionados para facilitar la vida al aire libre.





## Módulo 3

---

El diseño de los servicios y del proceso



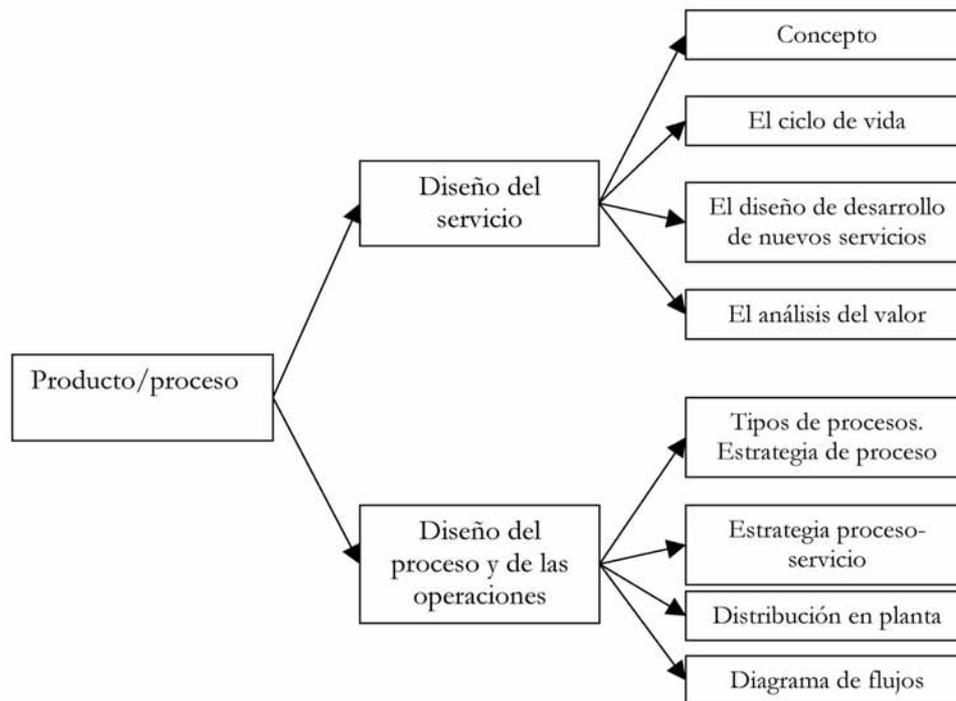
## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

Este módulo está dedicado a explicar las diferentes decisiones estratégicas del área de producción y operaciones de las empresas turísticas. De forma concreta se analizarán las decisiones relacionadas con el diseño de los servicios y de los procesos. Dentro de la estrategia de servicios se explica las diferentes actuaciones del área de operaciones en cada una de las etapas del ciclo de vida y las diferentes fases del proceso de desarrollo de nuevos servicios. Con respecto al diseño de los procesos se identifican las diferentes operaciones en función de que los procesos sean *back-office* o *front-office*. A continuación se explican los diferentes tipos de procesos que se pueden ajustar las empresas turísticas. Los diferentes procesos según la continuidad del flujo de producción son: intermitente, taller y en línea. Para una mejor comprensión y utilidad del conocimiento de los tipos de procesos se expone una matriz que puede ser utilizada como fuente de información para fijar una estrategia competitiva. Asimismo, se explica la matriz proceso–servicio y se clasifican las diferentes empresas turísticas dentro de cada tipo de servicio. Posteriormente se exponen los diferentes tipos de la distribución en planta asociados a cada uno de los tipos de procesos. Finalmente se explica el diseño de las operaciones y el diagrama de flujos, aspectos clave que sirven de ayuda para examinar los modos de llevar a cabo un trabajo, así como mejorar los procedimientos.

## OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Determinar el concepto de diseño del servicio turístico.
2. El ciclo de vida del producto.
3. Identificar las fases del proceso de desarrollo de nuevos productos turísticos.
4. Conocer el ciclo de desarrollo de nuevos servicios. El análisis del valor.
5. Clasificar los tipos de procesos según la continuidad en el flujo de los servicios.
6. Evaluar la matriz proceso-servicio. Conocer las características de los tipos de servicios y aplicarlas a los servicios turísticos.
7. Conocer los tipos de distribución en planta o layout.
8. Saber realizar un diagrama de flujos o cursograma.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



### Módulo 3

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO DE LOS SERVICIOS

Las decisiones estratégicas más importantes de una empresa turística están relacionadas con el diseño y desarrollo de los productos y servicios. Las decisiones sobre qué productos ofrecer y cómo posicionarlos en el mercado turístico determinan el crecimiento, la rentabilidad y la dirección futura de la empresa y del destino turístico. El diseño de los servicios consiste esencialmente en la selección, definición y diseño de los mismos, debiendo poner la Alta Dirección los medios oportunos para asegurar el logro de la ventaja competitiva (Heizer y Render, 2001). El objetivo de una decisión sobre el servicio es reunir las demandas de un mercado turístico para obtener la ventaja competitiva. El área de operaciones debe disponer de recursos, habilidades y capacidades de gestión, especialmente de recursos humanos, capaces de ofrecer los servicios turísticos propuestos por la empresa

Así, por ejemplo, un restaurante que ofrece un menú especializado, su inversión en equipos de cocina o en personal será diferente a la que precisará un restaurante convencional; lo mismo que ocurre con las agencias de viajes *on-line* o los hoteles especializados, que requieren distintos perfiles requeridos al personal a contratar. El diseño del servicio constituye un primer periodo de investigación y desarrollo e innovación (I+D+i). Es el auténtico período de gestación del producto turístico ideado a partir de la identificación de recursos turísticos que hagan posible su creación. El diseño de un servicio turístico constituye un verdadero proyecto técnico, económico y jurídico. El diseño de los productos turísticos desempeña un papel clave en la competitividad de la

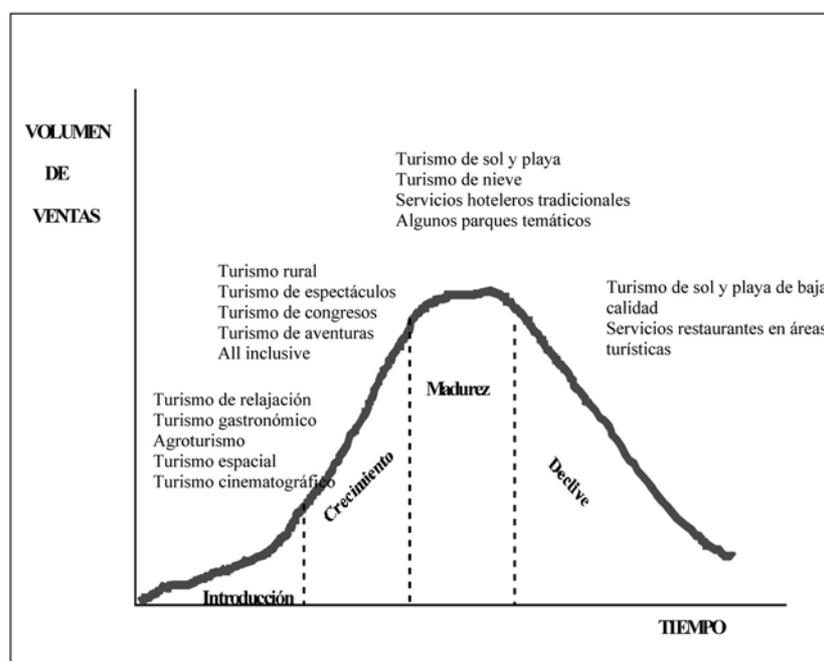
empresa turística incluso de los destinos turísticos. La percepción de la calidad de un destino turístico va a depender de los diferentes servicios o productos turísticos ofrecidos por un destino. Así, si un destino turístico recibe una mala percepción de calidad de un determinado servicio turístico por ejemplo el hotel donde se ha hospedado, aunque la satisfacción del resto de servicios haya sido buena, la percepción de calidad del destino se puede ver afectada. El desarrollo de un nuevo producto o servicio comienza con la concepción de una idea y atraviesa diversas fases de diseño y análisis hasta que se detallan las especificaciones del mismo. La decisión que se adopte sobre el producto o servicio a ofrecer marcará las decisiones que se tomen en las distintas áreas de la dirección de operaciones como los tipos de procesos o la distribución en planta.

## 2. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Dentro de la estrategia de productos y servicios es importante conocer las diferentes etapas por la que atraviesa el producto turístico. Los productos nacen, viven y mueren. Las nuevas modas o los cambios de la sociedad provocan que muchos productos aparezcan o desaparezcan del mercado y lo mismo puede ocurrir con los productos turísticos. La respuesta del mercado a cada producto o servicio turístico o incluso un destino turístico suele seguir un patrón más o menos predecible, al cual se le denomina ciclo de vida del producto. La mayoría de los productos atraviesa a lo largo del tiempo una serie de etapas, que se diferencian entre sí por la forma de crecimiento de las ventas en relación con el tiempo. Las diversas etapas por las que puede atravesar un destino o un servicio turístico pueden ser: introducción, crecimiento, madurez y declive. En la figura 1 se indican cada una de las etapas y algunos ejemplos referidos a servicios y destinos turísticos. El ciclo de vida del producto es visto en otras materias, pero corresponde aquí identificar aquellos aspectos del área de operaciones que deben ser tenidos en cuenta en cada una de las fases del ciclo de vida del producto.

Módulo 3

Figura 1. El ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia

- *Etapa de introducción:* debido a que los servicios están en la fase de introducción pueden existir gastos extras de perfeccionamiento del proceso. Así por ejemplo cuando se introdujo el *all inclusive* se estaban ajustando determinadas características deseadas por los turistas (Bayón Marine y Martín Rojo, 2004). La responsabilidad de la dirección de operaciones en esta etapa está relacionada con la mejora en las técnicas de prestación del servicio y afronta problemas como los cambios de programación o el exceso de capacidad.
- *Etapa de crecimiento:* si el producto o servicio turístico ha tenido éxito sus ventas comienzan a crecer, lo que deriva en un perfeccionamiento de lo procesos y de las operaciones del mismo. El director de operaciones en esta fase debe centrarse en estimaciones eficaces de la capacidad, pudiendo ser necesaria aumentarla para hacer frente a la demanda creciente (Domínguez Machuca *et al.*, 2005). Es una etapa importante porque el proceso productivo debe prepararse para atender a la demanda. La producción del servicio se deberá realizar dentro de las limitaciones de tiempo, coste y calidad. Un ejemplo podría ser la introducción de servicios de spa y talasoterapia en los hoteles que en los últimos años ha crecido su oferta.
- *Etapa de madurez:* se caracteriza por una saturación progresiva del mercado, lo que implica que las ventas se estabilizan a lo largo del tiempo. La dirección de operaciones deberá mantener durante el mayor tiempo posible la demanda. Por esta razón puede resultar apropiado incrementar la innovación de los procesos. La mejora en el control de costes y el aumento de la calidad, son aspectos especialmente importante en la fase madurez (Domínguez Machuca *et al.*, 2005) Así, por ejemplo, el destino de Gran Canaria desde hace algún tiempo ha entrado en la fase de madurez y necesita ser competitivo en costes y calidad ante la aparición de otros destinos emergentes.
- *Etapa de declive:* la dirección de operaciones deberá eliminar aquellos productos o servicios cuya vida se extinga. Los productos que son moribundos son productos pobres en recursos y habilidades (Bayón-Marine y Martín-Rojo, 2004). A menos que estos productos aporten algo a la reputación de la empresa o a la línea de productos su producción debería darse por finalizada. El sector turístico de Gran Canaria ha entrado en una fase de declive, especialmente, los servicios de alojamiento ofrecidos por apartamentos y bungalows, así como algunas zonas turísticas.

Dado que los productos o servicios llegarán con casi toda probabilidad a la fase de declive, se vuelve de importancia máxima para la dirección de operaciones el diseñar un sistema que ayude a introducir satisfactoriamente nuevos productos y servicios.

### 3. ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICO. EL CICLO DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

La innovación en productos es vista como el proceso de creación de algo nuevo y también como la creación de nuevos servicios y productos. El ciclo de desarrollo de nuevos servicios constituye cuatro etapas: análisis, desarrollo, diseño y lanzamiento. Las etapas de análisis y desarrollo constituyen la fase de planificación y el diseño y el lanzamiento constituye la fase de ejecución del nuevo proceso o servicio (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2004) (véase figura 2).

- *Análisis y desarrollo.* En esta etapa se debe analizar el destino y obtener la autorización para el proyecto. El producto turístico tiene su origen en la existencia de determinados recursos turísticos. Se debe valorar el interés turístico del recurso sobre el que se basará la creación del producto

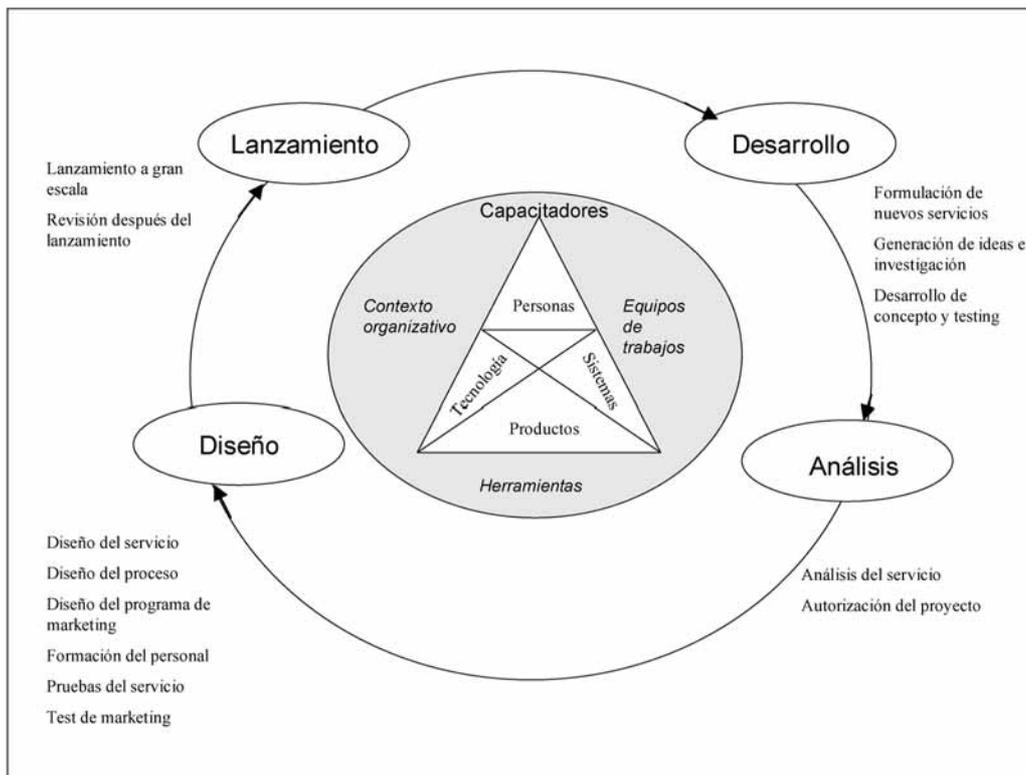
turístico. Se requiere el desarrollo de ideas que sean transformadas en productos turísticos o servicios las cuales sean demandadas por los turistas. Posteriormente se generan ideas que pueden venir de diferentes fuentes como los turistas, empleados, competidores, etc. Posteriormente se obtiene información necesaria para establecer la viabilidad comercial, económico-financiera y jurídica del producto turístico que se pretende diseñar. Entre las variables que se analizan se encuentran:

- La situación actual y la tendencia de la actividad turística.
- Variables cuantitativas y cualitativas del turismo.
- Variables externas del turismo (referidas al entorno territorial, infraestructural y socioeconómico de la zona).
- Variables internas del turismo (análisis interno de las características de la empresa turística).

Una vez superada esta etapa de planificación se pasa a la fase de ejecución donde se diseña el producto o servicio turístico y posteriormente se lanza al mercado:

- *Diseño y lanzamiento.* En esta etapa se identifican las partes que tendrá el servicio, las operaciones que hay que realizar (descripción del producto turístico), el grado de tangibilidad versus intangibilidad que tiene el producto turístico, así como los elementos *back-office* y *front-office* del servicio. El diseño permitirá fijar los beneficios que el turista recibe o experimenta. Las empresas o los destinos turísticos deben tener en cuenta a la hora de diseñar productos o servicios turísticos el concepto de turismo y una serie de cuestiones operativas.

Figura 2. El ciclo del desarrollo de nuevos servicios (NSD)



Fuente: Fitzsimmons y Fitzsimmons (2004)

En relación al concepto de turismo, el nuevo servicio deberá cubrir necesidades psicosociológicas como el placer de descansar, evadirse, descubrir relacionarse con los demás, negocios, etc., y de generar rentas de los turistas desde el lugar de residencia de los que viajan al lugar donde pasan las vacaciones. Con respecto a las características operativas el diseño del servicio deberá tener en cuenta: el tiempo, la accesibilidad del servicio, la calidad, el nivel de servicio esperado, el impacto medioambiental, los costes y la formación de empleados, todos ellos aspectos clave para el éxito del servicio.

Si la decisión es positiva se decide la implementación del producto turístico, si por el contrario es negativa se opta por no lanzar al mercado el proyecto. La puesta en marcha requiere en ocasiones la constitución de la empresa promotora y la contratación del personal de la gestión del producto. Asimismo, existe la posibilidad de realización de pruebas antes de la salida final del producto. Los productos pueden ser probados inicialmente en algunos mercados o zonas geográficas restringidas (ejemplos cadenas de hoteles o restaurantes).

En todas las fases es necesario reconocer la importancia de los capacitadores (equipos, herramientas y contexto organizativo) que facilitan el proceso de desarrollo de nuevos servicios.

#### 4. EL ANÁLISIS DEL VALOR

Una vez que el producto o servicio es lanzado se requieren revisiones constantes de mejora del mismo que le permitan un largo ciclo de vida. Para ello es necesario realizar lo que se denomina el análisis del valor. En este sentido indicamos que un servicio nunca está acabado en su totalidad, siendo necesario aplicar la técnica del análisis del valor a los servicios ya creados.

“El análisis del valor” consiste en prestar el servicio y satisfacer las necesidades de los clientes con el menor coste posible. Por tanto, es una manera organizada de mejorar la utilidad de un servicio en relación con su coste. El análisis de valor constituye un método de gestión cuyo objetivo es lograr el adecuado grado de satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario a un mínimo coste. El cliente percibirá el valor de un producto o servicio más elevado cuando satisfaga al máximo sus necesidades a través de las funciones del servicio. Existen dos maneras de aumentar el valor, aumentando las funciones o eliminando aquellas tareas innecesarias en la ejecución del servicio que suponen coste pero no añaden valor. El análisis del valor proporciona una manera conveniente de organizar la innovación para mejorar el valor de los productos y de los servicios ya que busca eliminar todo aquello que origine costes y no contribuya al valor ni a la función del producto o del servicio. Así, por ejemplo podemos hablar de algunos hoteles que incluyen dentro del precio del alojamiento la oportunidad de una sesión de talasoterapia. Otro ejemplo es la introducción en la empresa *Tick Tack Ticket*, S.A, de la *Voice Ticketing*, automatizando la atención telefónica, evitando los problemas de mantener un *call center* con sus respectivos empleados y consiguiendo un servicio de alta calidad y reduciendo los costes, al poder abarcar un mayor número de llamadas efectuando las ventas. Dentro del sector de transportes nos encontramos la introducción de las máquinas *auto check-in*. Estas máquinas posibilitan al cliente obtener directamente su tarjeta de embarque e incluso seleccionar su asiento sin necesidad de ponerse en cola en los mostradores de facturación con el correspondiente ahorro y comodidad.

El incremento de las funciones de un servicio tiene lugar con la aplicación de estrategias de innovación. La innovación en productos o procesos puede ser de dos tipos: innovación incremental e innovación radical. La innovación radical supone la prestación de servicios no ofrecidos anteriormente o nuevos sistemas de distribución (nuevos sistemas de contratación via internet). Normalmente

estas innovaciones están basadas en la tecnología de información. Por su parte, la innovación incremental supone cambios sobre determinadas características de los productos o servicios ya existentes (la introducción de video juegos en los restaurantes de comida rápida). En el cuadro 1 se encuentran las diferentes fases del análisis del valor (AV).

**Tabla 1. Fases del proceso del análisis del valor**

FASE	TAREAS	HERRAMIENTAS
1. Preparación/orientación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del objeto del AV</li> <li>• Selección del equipo de trabajo adecuado</li> <li>• Objetivos y planificación del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramas de Gannt</li> </ul>
2. Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la información a recopilar</li> <li>• Conocimiento exhaustivo del objeto del AV</li> <li>• Identificación de las fuentes de información e importancia</li> <li>• Definición de los medios de recogida de información</li> <li>• Identificación de las necesidades e importancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz clientes-Fuentes de información</li> <li>• Matriz fuentes de información-necesidades</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Estudios de mercado</li> </ul>
3. Análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las funciones y de la ponderación</li> <li>• Importancia funcional de los componentes</li> <li>• Análisis de costes</li> <li>• Cálculo e interpretación de índices de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz necesidadesFunciones</li> <li>• Matriz Funciones-componentes</li> <li>• Matriz Función-coste de la función</li> <li>• Brainstorming</li> </ul>
4. Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de criterios para generar nuevas ideas</li> <li>• Generación de ideas</li> <li>• Agrupación en alternativas</li> <li>• Desarrollo de prototipos o simulación de procesos en la medida de los posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• Gráficas de función</li> <li>• Gráficas de índice de valor</li> </ul>
5. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de alternativas</li> <li>• Priorización de alternativas</li> <li>• Presentación a la dirección de los resultados obtenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas multicriterio</li> </ul>
6. Implantación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la implantación a corto y medio plazo</li> <li>• Puesta en marcha de las medidas propuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagraman Pert</li> <li>• Diagrama Gannt</li> </ul>

Módulo 3

Fuente: Manual Práctico de Análisis de Valor - Sector Turismo Proyecto TURINNOVA

## 5. EL DISEÑO DEL PROCESO DEL SERVICIO

En el apartado anterior examinamos el diseño del servicio, con especial atención a los servicios turísticos y corresponde en este epígrafe exponer el proceso de producción. La decisión más importante para el área de operaciones es encontrar el mejor modo de prestar el servicio. Una estrategia de proceso es un método de organización para transformar recursos en bienes y servicios (Heizer y Render, 2001). Según Heizer y Render (2001) el objetivo de la estrategia de proceso es encontrar un camino para prestar los servicios que satisfagan los requerimientos del cliente y las especificaciones del servicio, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de coste. El diseño del proceso especifica cómo se desarrollan las operaciones necesarias para entregar el servicio, guiando la elección, selección, adquisición de las herramientas y personal que guiarán la entrega de los servicios y el encuentro con el cliente. Asimismo, se determina que operaciones serán *front-office* y cuales serán *back-office* y qué herramientas o componentes son necesarios para prestar el servicio. Durante la fase de diseño de un bien o servicio se genera información sobre cómo debe ser éste, pero no sobre cómo organizar el proceso de transformación para producirlo, esto es, qué tecnología, que cualidades debe tener el personal y qué operaciones realizará cada empleado. Antes de tomar una decisión sobre los tipos de procesos es necesario conocer el volumen de servicio planificado y la variedad del servicio. El tipo de proceso productivo que se seleccione deberá seguir las pautas delimitadas por la Estrategia de Operaciones que marca las diferentes prioridades competitivas que se deben alcanzar para obtener la ventaja competitiva como analizamos en el módulo 1.

Krajewski y Ritzman (1990, p. 118) identifica que las decisiones sobre el proceso se toman cuando ocurren algunas de las circunstancias siguientes:

1. Se pretende ofrecer un servicio nuevo o sustancialmente modificado.
2. Cambian las prioridades competitivas.
3. Cambia el volumen de la demanda de un bien o servicio.
4. El rendimiento actual del sistema es inadecuado.
5. Los competidores están logrando mejores resultados utilizando un proceso diferente o surge una nueva tecnología disponible.
6. Cambio en la disponibilidad de los tipos de proceso.

Estas circunstancias se pueden considerar también en los servicios turísticos. Uno de los aspectos a destacar y clave en los servicios son el diseño de las operaciones *front-office* y el diseño de las operaciones *back-office*. Las operaciones *front-office* se realizan en presencia del cliente, mientras que en las operaciones *back-office* se realizan sin la presencia del cliente y tienen normalmente un resultado más eficiente. Por esta razón el diseño de las operaciones debe ser diferente en cuanto a la localización, diseño del proceso, diseño de los aspectos físicos y la estrategia de operaciones (véase cuadro 2).

**Cuadro 2. Principales consideraciones en el diseño de las operaciones  
*back-office* versus *front-office***

Operaciones	<i>Back-office</i>	<i>Front-office</i>
<b>Localización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones pueden estar cerca del contacto con el cliente o donde se sitúen los recursos e instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones deben estar cerca del cliente</li> </ul>
<b>Diseño del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocado a la eficiencia a través de las economías de escala</li> <li>Allanar el camino para distribuir el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en las necesidades del cliente</li> <li>Usar el cliente como co-productor del servicio</li> </ul>
<b>Diseño de los aspectos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los elementos atractivos para los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar las instalaciones atractivas para los clientes y empleados</li> </ul>
<b>Estrategia de operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de bajo coste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de diferenciación</li> </ul>

Fuente: Van looy et ál. (2003)

## 6. TIPOS DE PROCESOS SEGÚN LA CONTINUIDAD EN EL FLUJO DE SERVICIOS. ESTRATEGIA DE PROCESOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

Normalmente los tipos de procesos se caracterizan en relación al volumen y variedad del servicio obtenido. Así se distinguen tres tipos: la configuración por taller o a medida, la configuración intermitente y la configuración por lote.

### *La configuración por taller o a medida*

Se emplea para la elaboración de servicios únicos, lo que da lugar a una variedad de servicios ilimitada. Se requiere mano de obra cualificada. Cada cliente decide como quiere el servicio por lo que la variedad es alta limitada sólo por la imaginación de los clientes y la lógica empresarial o técnica. Ejemplos: viajes a medida, transporte privado, la organización de acontecimientos o eventos. Los servicios que tienen este tipo de configuraciones se caracterizan por: una nula estandarización de los servicios, poca repetitividad de las operaciones, un bajo volumen de producción, una baja inversión inicial, una alta participación de los clientes, una flexibilidad alta del proceso y un alto coste unitario del servicio.

### *La configuración intermitente*

Se emplea para la elaboración de múltiples servicios en las mismas instalaciones que requieren una secuencia distinta de operaciones. El cliente no participa en el diseño del proceso como en el caso anterior. Ejemplos: Restaurante a la carta, hoteles. La configuración intermitente se caracteriza

por: una flexibilidad media del proceso, una participación media de los clientes, un coste unitario de producción medio, una repetitividad media de las operaciones, un nivel medio de estandarización de los servicios, un nivel medio de inversión inicial y un alto volumen de producción.

### *La configuración en línea*

Se emplea para la producción o prestación de altos volúmenes de servicios poco diferentes entre ellos. El cliente puede ir pasando por todas las instalaciones del servicio. Se emplea para la elaboración de grandes lotes de pocos productos diferentes pero técnicamente homogéneos, usando para ello las mismas instalaciones. Ejemplos: restaurantes de comida rápida, lavanderías, circuitos de servicios de talasoterapia. La configuración en línea se caracteriza por: una baja flexibilidad del proceso, una baja participación de los clientes, un coste unitario de producción bajo, una alta repetitividad de las operaciones, una estandarización alta de los productos, una inversión inicial elevada y un alto volumen de producción. Los procesos en línea requieren la existencia de algunos requisitos, entre ellos, destacamos los siguientes: a) la demanda del servicio debe ser lo más uniforme posible, b) el servicio o trabajo ha de estar estandarizado, pudiéndose crear diferentes líneas si la empresa está dispuesta a ofrecer algún tipo de variedad, c) los materiales deben ajustarse a las especificaciones y ser entregados a tiempo, d) todas las operaciones referentes a la realización de un trabajo han de ser detalladas y definidas, e) la ejecución de las tareas debe ajustarse a las especificaciones y estándares de calidad, f) el mantenimiento de los equipos empleados debe ser preventivo, y g) todas las etapas deben estar equilibradas para evitar colas de clientes o cuellos de botellas de trabajos.

### *La estrategia de procesos en el sector turístico*

La figura 3 sugiere una forma de representar la interacción existente entre los distintos tipos de procesos y el volumen y la variedad; las filas de esta matriz representan las configuraciones por las que atraviesa un proceso productivo desde su etapa de taller hasta la configuración en línea. Las columnas corresponden a los diferentes tipos de volúmenes desplazándose desde la gran variedad que caracteriza los procesos de taller hasta los servicios o productos estandarizados consolidados o altamente estandarizados. Aunque los tipos de procesos se expusieron anteriormente como formas puras, la realidad es que cada empresa turística puede decidir el tipo de proceso que desee, es decir, eligiendo formas intermedias y combinaciones de procesos para sus servicios.

La diagonal de la matriz representa combinaciones típicas de productos turísticos y procesos. Por ejemplo, los viajes a medida representan un tipo de configuración por taller y por tanto se sitúa en la esquina superior izquierda. En una agencia de viajes con viajes a medida, las reservas van llegando aleatoriamente y las operaciones a desarrollar en cada caso presentan una alta diversidad, por lo que los agentes reúnen una amplia gama de destrezas y es habitual que el tiempo requerido para concluir un pedido supere con creces el necesario para terminar las tareas; ello se debe a la longitud del período de tiempo empleado por el personal de la agencia en el momento de explicación de la variedad de opciones que puede elegir y las dudas y cuestiones que le surgen al turista.

Los hoteles convencionales o los restaurantes tradicionales con una carta variedad de menús ofrecen varios servicios con una variedad de opciones y cierto empleo de equipos por lo que utilizan un proceso tipo intermitente. Aunque estos hoteles se pueden adaptar a diferentes tipos de

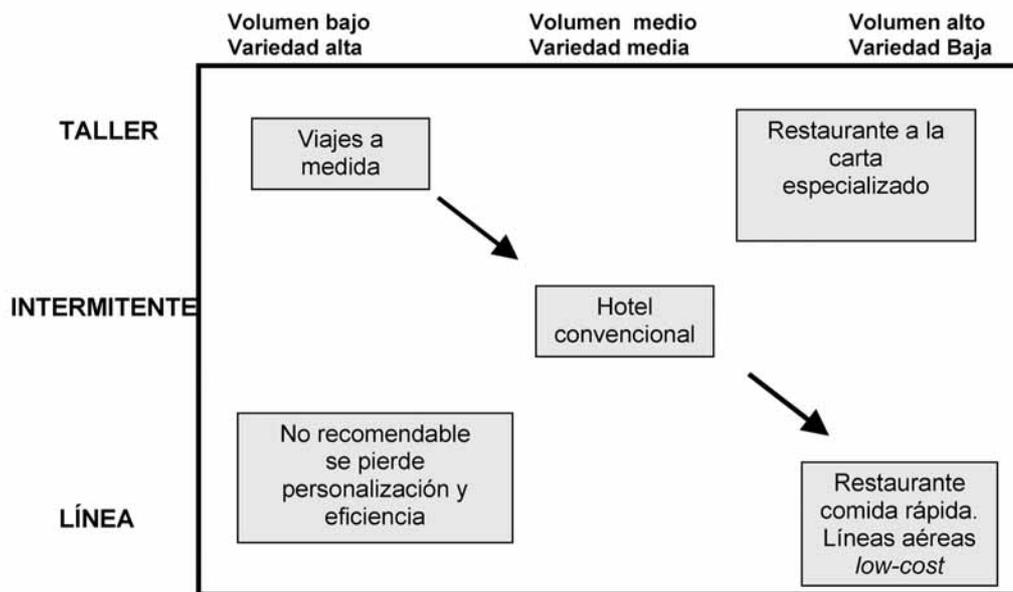
clientes siempre hay clientes que solicitan algún servicio con características especiales. El ahorro de costes lleva a que se ofrezca un número limitado de servicios. Los procesos de alto volumen de servicio que producen una variedad reducida, tales como la cadena de restaurantes, *fast-food*, emplean la configuración productiva de línea. La producción se concentra en un número muy limitado de productos o menús que se elaborarán siguiendo un proceso conectado y bastante mecanizado.

A medida que se asciende por la diagonal de la matriz producto-proceso se producirá a bajos volúmenes intermitentes, enfatizando así la flexibilidad, calidad y personalización. Mientras si descendemos por la diagonal, el proceso es menos flexible, ya que los servicios son estandarizados centrandó la empresa turística su énfasis en el coste. Llegados a este punto, la cuestión que tenemos que plantearnos es la siguiente: ¿todos los hoteles o restaurantes siguen una configuración intermitente? El posicionamiento en la matriz de una empresa turística puede determinar una competencia distintiva, definiendo el conjunto de tareas que la hace diferente a sus competidores.

El nivel de utilización de los equipos alcanza los valores máximos en la esquina inferior derecha de la matriz y los mínimos en la esquina superior izquierda. Este dato resulta de suma utilidad para medir la eficiencia del proceso y para la toma de decisiones sobre la configuración productiva a seleccionar y el nivel de tecnología.

Las combinaciones representadas por la diagonal de la matriz son las habituales pero pueden existir empresas turísticas que se aparten de ella. Si una empresa turística de un determinado sector, por ejemplo el hotelero o un parque temático se posiciona fuera de la diagonal de la matriz producto-proceso puede diferenciarse de sus competidores. Si se posiciona intencionadamente, puede conseguir alcanzar una ventaja competitiva. Por ejemplo, un restaurante especializado o un hotel de lujo, produce un servicio similar al del taller adaptándose en cada medida a las necesidades del cliente, en lugar del proceso tradicional de la producción intermitente de los hoteles o de los restaurantes tradicionales, lo que posiciona a este tipo de empresas fuera de la diagonal. Si este posicionamiento no es intencionado pueden surgir muchos problemas. Los movimientos a la derecha de la diagonal suponen dificultades crecientes para la coordinación entre producción y marketing. Por ejemplo, una demanda que se incrementa en una operación de taller (comida artesanal preparada especialmente para las necesidades del cliente) trae consigo una pérdida de ahorro de los costes que se conseguirían con los procesos de producción en línea o *batch*. Con los traslados a la izquierda, la rentabilidad puede sufrir ya que el volumen sigue siendo pequeño pero se incrementan los costes de equipos. No tiene sentido emplear un sistema de producción en línea si la demanda es baja, esto afectaría a la rentabilidad y especialmente a la calidad. La posición que elija cada empresa turística deberá tener en cuenta su orientación tradicional y en qué se quiere diferenciar de sus competidores.

Figura 3. Estrategia de proceso en el sector turístico



Fuente: elaboración propia

7. MATRIZ PROCESO-SERVICIO. CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE SERVICIOS. APLICACIÓN A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Módulo 3

A lo largo de la literatura de servicios se han realizado diferentes clasificaciones de servicios, sin embargo, una de las más aceptadas es la propuesta por Schmenner (1986). Esta clasificación distingue a los servicios de acuerdo a dos dimensiones: la intensidad de la mano de obra y el grado de adaptación e interacción con el cliente o personalización. A partir de estas dos dimensiones, este autor desarrolla una matriz de proceso para los servicios en la que identifica cuatro tipos de procesos de servicios: fábrica de servicios, taller de servicios, servicios de masa y servicios profesionales (véase figura 4).

Figura 4. Matriz proceso-servicio. Adaptado con ejemplos de servicios turísticos

		Grado de interacción y personalización	
		BAJO	ALTO
Grado de intensidad de la mano de obra	BAJO	<b>Fábrica de servicio:</b> ! Líneas aéreas ! Transporte ! Centros de ocio ! Hoteles tradicionales	<b>Taller de servicio:</b> ! Hospitales ! Servicios de reparación ! Hoteles con amplios servicios
	ALTO	<b>Servicio de masa:</b> ! Venta al por menor ! Agencias de viajes ! Venta al por mayor ! Colegios	<b>Servicio profesional:</b> ! Doctor ! Consultor ! Asesoría jurídica ! Banquete

Fuente: adaptado de Schmenner (1986)

La primera de las dimensiones se define como la razón entre los costes laborales de la empresa y sus inversiones en planta y equipos, tal y como se muestra en el siguiente cuadro. El grado de interacción y de adaptación al cliente se refiere a la personalización relativa del servicio de la empresa en cada cliente o segmento en particular. El grado de interacción muchas veces es referido a si es un sistema de bajo contacto o un servicio de alto contacto.

### Cuadro 3. Definición de la intensidad de la mano de obra

$$\text{Intensidad de la mano de obra} = \frac{\text{Costes laborales incurridos}}{\text{Valor de la planta y equipos empleados}}$$

Fuente: elaboración propia

#### *La fábrica de servicios*

Se caracteriza por un bajo grado de la intensidad de la mano de obra, así como una baja interacción con el cliente y personalización.

#### *El taller de servicios*

Cuenta con el mismo grado de intensidad de la mano de obra, pero tiene un mayor grado de interacción con el cliente y personalización.

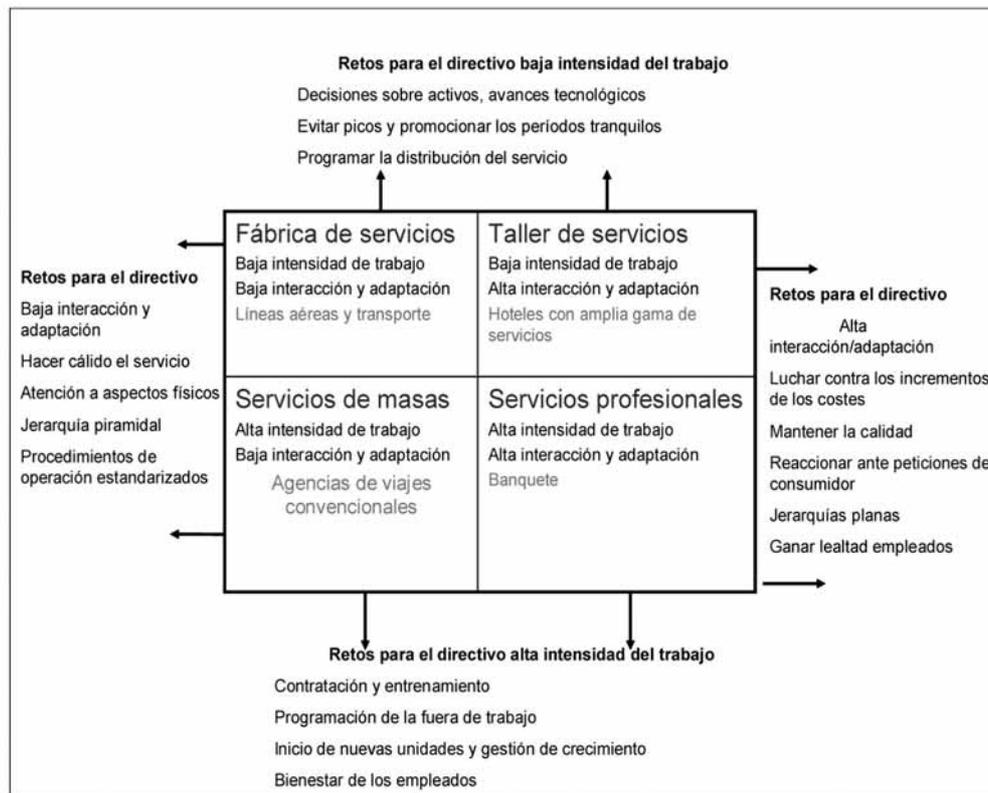
#### *Servicio de masas*

Son intensivos en mano de obra, pero presentan un bajo grado de adaptación al cliente.

#### *Servicios profesionales*

Presentan un alto grado de intensidad de mano de obra y un grado de interacción y de personalización alto con el cliente.

Figura 5. Los desafíos para la dirección de operaciones en función del tipo de proceso



Fuente: Schmenner (1986).

En función de cada tipo de servicio, dependiendo del grado de interacción y personalización del servicio y de la intensidad de la mano de obra, la función de operaciones deberá centrar la atención en una serie de aspectos. Así por ejemplo, cuando la intensidad de la mano de obra es baja (líneas aéreas, hoteles), la elección de la planta y de los equipos y la innovación tecnológica es clave para una buena dirección del servicio. En las líneas aéreas y los hoteles la demanda no se puede prever con seguridad, por lo que se debe promocionar los instantes de demanda baja. El resto de problemas o retos que se le presentan a la función de operaciones son expuestos en la figura 5.

Estos tipos de servicios (fábrica de servicios, taller de servicios, servicios de masas y servicios profesionales) se pueden explicar bajo un conjunto de características propuestas por Sivestro et ál. (1992) que identifican diferentes tipos de servicios. Estas características son las siguientes:

- *Servicio centrado en equipos/personas.* Son aquellos servicios donde la provisión del equipo es el elemento básico en la distribución del servicio. Los servicios basados en las personas consideran a éstas como básicas en la prestación del servicio.
- *Tiempo de contacto con el cliente.* Son aquellos servicios donde el cliente pasa horas, días, semanas en el sistema por cada transacción. Bajo contacto con el cliente es donde el contacto con el sistema del servicio es sólo durante unos pocos minutos.
- *Grado de personalización.* Un alto grado de personalización se produce cuando el servicio es adaptado a las necesidades de los clientes. Un bajo grado de personalización es cuando los procesos son estandarizados.

- *Grado de discreción del personal.* Un alto grado de discreción es donde el personal del *front-office*, puede alterar bajo juicio, un paquete de servicio o un proceso sin consultar con sus superiores.
- *Valor añadido por el back-office/front-office.* Un servicio orientado a *back-office* es donde la proporción del personal del *front-office* con respecto al personal total es pequeña. Un servicio orientado a *front-office* es donde la proporción del personal de *front-office* con respecto al personal total es grande.
- *Enfoque producto/proceso.* Un servicio está orientado al producto cuando el énfasis se produce en lo que el cliente compra, mientras que un servicio está orientado al proceso, cuando el énfasis se produce en cómo el servicio es prestado.

En el cuadro 4 se exponen las principales características de los cuatro tipos de procesos-servicios identificados anteriormente en la matriz proceso-servicio.

**Cuadro 4. Aplicación de características de los servicios a la matriz proceso-servicio**

<p style="text-align: center;"><b>Fábrica de servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones con poco contacto con el cliente</li> <li>• Número de transacciones con el cliente bajas</li> <li>• Poca personalización</li> <li>• El mayor valor del servicio está en el <i>back-office</i></li> <li>• Poca discreción de los empleados</li> <li>• Orientación hacia el producto</li> <li>• Importancia del equipo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Taller de servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones con contacto con el cliente medio</li> <li>• Personalización media-alta</li> <li>• Discreción media-alta</li> <li>• Valor añadido en el <i>front/back-office</i></li> <li>• Importancia al personal y a los equipos</li> <li>• Enfoque en el proceso y en el producto</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Servicios de masas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchas transacciones con los clientes</li> <li>• Implica un limitado contacto con el cliente</li> <li>• Poca personalización.</li> <li>• El mayor valor del servicio se crea en el <i>back-office</i></li> <li>• Poca discreción de los empleados tareas rutinarias</li> <li>• Orientación hacia el producto</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Servicios profesionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones con pocas transacciones</li> <li>• Altamente personalizado y adaptado</li> <li>• Alto contacto con el cliente</li> <li>• La mayoría del valor del servicio es añadida en el <i>front-office</i></li> <li>• El personal tiene discreción para realizar actividades para satisfacer las necesidades con el cliente</li> <li>• Enfoque en las personas que prestan el servicio</li> </ul>

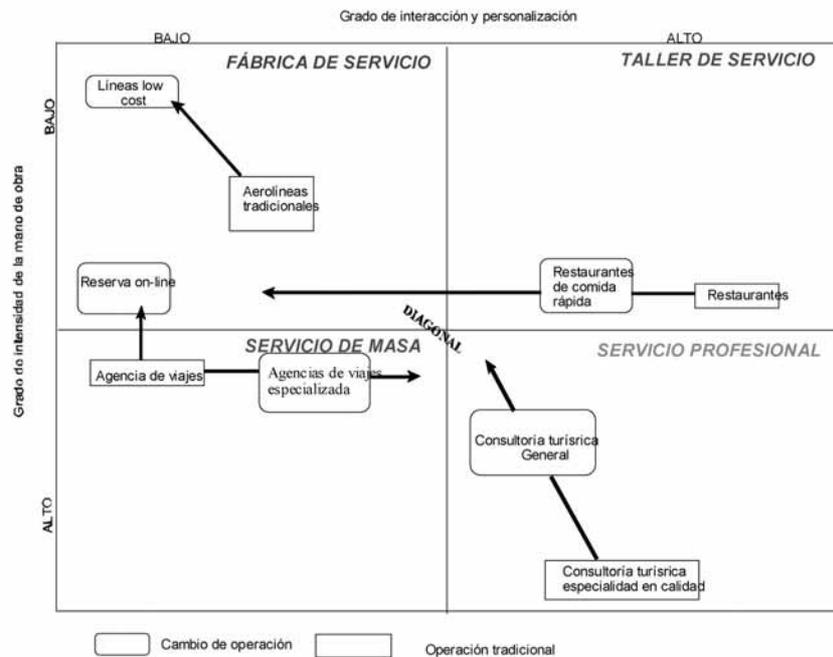
Módulo 3

Fuente: elaboración propia

Clasificar los distintos servicios turísticos o determinadas empresas del sector puede ser muy complicado y puede ocurrir que determinadas organizaciones no se encuentren en los lugares tradicionales expuestos en la figura 4. Al igual que la matriz producto-proceso, la matriz proceso-servicio puede ser utilizada por las organizaciones turísticas para evaluar en que cuadrante están situadas y donde están sus competidores. Las empresas turísticas se están moviendo continuamente por la matriz de servicio. En la figura 6 se muestran algunas tendencias del movimiento de empresas turísticas. Las líneas aéreas *low-cost* han disminuido su personalización y número de servicios lo que

hace que se desplacen hacia la izquierda dentro de la fábrica de servicios. Las agencias de viaje están operando *on-line* lo que implica un desplazamiento de un servicio de masas a una fábrica de servicios.

**Figura 6. Cambios de operaciones estratégicas dentro de la matriz de proceso-servicio en empresas turísticas**



Fuente: elaboración propia

Módulo 3

### 8. LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA. CONCEPTO Y OBJETIVOS

La distribución en planta o *layout* consiste en la determinación de la mejor ordenación de los componentes físicos y factores productivos (humanos y técnicos), capaz de alcanzar los objetivos de operaciones fijados por el negocio. En las empresas turísticas al ser empresas de servicios cuentan con un trato directo con el cliente, por lo que la distribución se deberá realizar más pensando en la satisfacción del cliente que en el propio desarrollo de las operaciones (Dominguez, Machuca, 1995). Murdick et ál. (1990) propone que la comodidad durante el servicio y la apariencia atractiva de las áreas de *front-office* son objetivos a añadir en una distribución en planta de servicios donde el cliente interviene en el proceso productivo. Las características de una buena distribución en planta se muestran en la tabla siguiente según sean operaciones *back-office* o *front-office*.

**Cuadro 5. Características de una buena distribución en planta**

<b>Operaciones de producción y en los servicios <i>back-office</i></b>	<b>Servicios <i>front-office</i></b>
Modelo de flujo en línea recta	Modelo de flujo de servicio fácil de entender por el cliente
Tiempo de producción predecible	Instalaciones de espera apropiadas
Reducción de almacenaje de materiales	Comunicaciones fluidas con los clientes
Plantas de diseño abierto para que todos los clientes pueda ver lo que ocurre (algunas operaciones pueden ser vistas por los clientes)	Fácil observación del cliente
Operaciones de cuello de botella bajo control	Puntos claros de entrada y salida del sistema
Estaciones de trabajo cercanas entre sí	Departamentos y procesos ordenados de tal forma que los clientes vean sólo lo que se desee
Mínimo movimiento de materiales	Equilibrio entre áreas de espera y áreas de servicio
Fácilmente ajustable a las condiciones cambiantes	Mínimas distancias que deba recorrer el cliente
Reducción del trabajo administrativo e indirecto	Eliminar el desorden

Fuente: Davis et ál. (2001)

Los principios que deben regir en la distribución en planta son los siguientes: los objetivos y naturaleza de la organización, la disponibilidad y la exigencia de los espacios, la circulación mínima, la flexibilidad, la seguridad y los factores estéticos y de decoración.

## 9. TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA O LAYOUT

La disposición de los diferentes departamentos dentro de la instalación se define por lo general por el flujo del trabajo, es decir, por la configuraciones productivas analizadas en el apartado 6. Existen tres tipos básicos de distribución en planta: distribución o layout por producto, distribución por proceso y distribución por posición fija.

### *Layout por producto*

Es aquella en la que el equipamiento o los procesos de trabajo son diseñados de acuerdo a los pasos progresivos que debe realizar el producto/servicio o cliente. Los puestos se colocan en el orden en que se suceden las operaciones, moviéndose el producto o el cliente de un punto

a otro. El servicio es estandarizado en una secuencia de actividades fija. Los trabajadores realizan una o dos tareas en una particular etapa de la prestación del servicio. Ejemplo: restaurantes de comida rápida, elaboración de comida al vacío en cadena, lavandería, etc. Las emplean las configuraciones en línea y es especialmente aplicable para algunas operaciones *back-office* realizadas en grupos de empleados.

*Ejemplo práctico. Calcular la eficiencia en la realización de sándwiches en una cafetería (Fuente: Muñoz Machado, 2005).*

Unos estudiantes, tras finalizar la carrera, pensaron que un buen complemento a su futura profesión podría ser el dedicarse a la elaboración de sándwiches y suministrarlos a diferentes cafeterías. Se trata de un producto homogéneo, más o menos todos los emparedados son iguales, así que decidieron montarlos en cadena. Puede parecer sorprendente que los principios para conseguir una producción eficiente de este tipo de emparedados sean los mismos que los que se practican para producir automóviles, que vino a establecer Henry Ford hace aproximadamente un siglo, inspirándose en la forma de que un matadero había organizado la producción. Los estudiantes consiguieron un primer contrato para entregar 400 emparedados diarios a la cafetería de un centro comercial. Hicieron el análisis siguiente del proceso necesario para producir un emparedado (Cuadro 6). Los estudiantes analizan las alternativas para agrupar las etapas de fabricación del emparedado. Los tiempos en segundos se corresponden con lo que se tarda en llevar a cabo una operación. Supongamos que los estudiantes disponen de una mesa larga en la que se sientan; a uno de los dos lados, seis operarios, cada uno de los cuales ha de realizar una de las operaciones anteriores, y pasar, en un recipiente, el resultado al siguiente.

**Cuadro 6. Tiempo de producción del emparedado**

Tarea	Descripción	Segundos	Precedencias
A	Untar mantequilla ambas mitades	29	-
B	Colocar la lechuga	15	A
C	Colocar la carne	13	B
D	Colocar el queso	15	C
E	Colocar el tomate	12	D
F	Envolver el emparedado	20	A, B, C, D, E

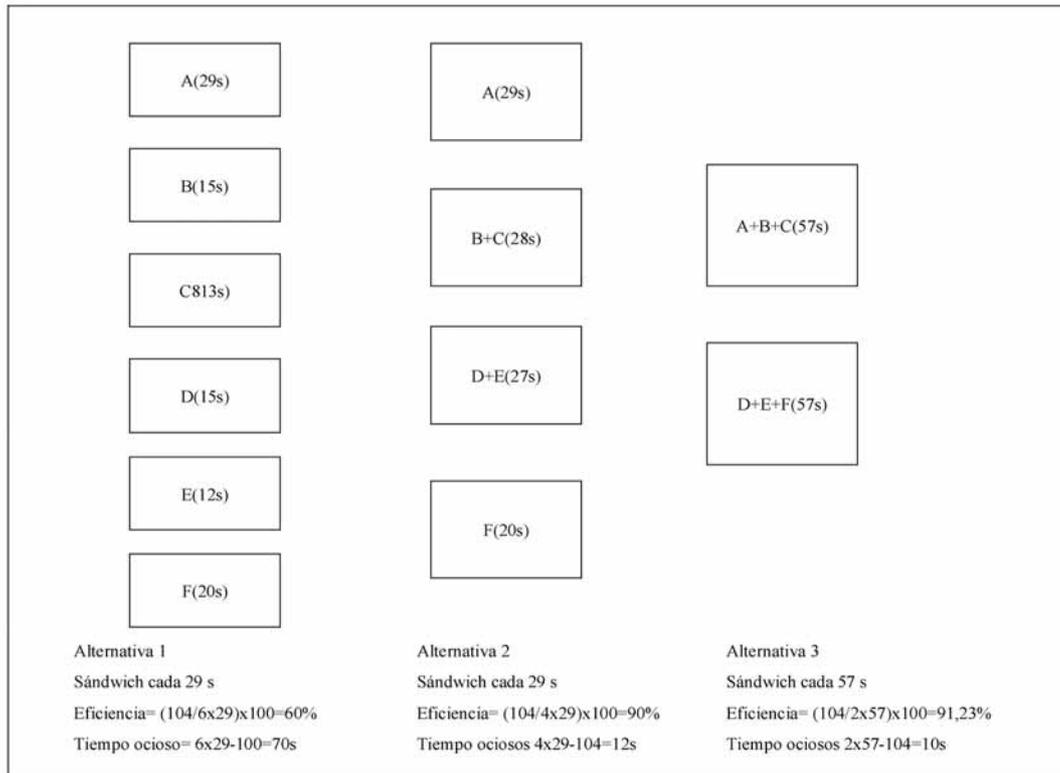
Fuente: Muñoz-Machado (2005)

*Solución.*

Si una de las operaciones del proceso requiere más tiempo para ser ejecutada que todas las demás se produce lo que se denomina un cuello de botella, cuya capacidad, la más baja de todos los centros de trabajo, restringe la del proceso completo. Este problema se soluciona con el equilibrado de línea. Este objetivo se consigue equilibrando el trabajo realizado en una estación de trabajo con el trabajo realizado en la siguiente estación de trabajo o área específica de trabajo. La asignación del trabajo a las distintas estaciones se realiza de modo que se consiga la producción deseada con el menor número de estaciones posible.

La primera alternativa consiste en considerar por separado sin agrupar ninguna. En el primer proceso, el primer operario recibe el pan dividido, lo unta de mantequilla y lo entrega al siguiente, que coloca la lechuga y lo entrega al siguiente, y así sucesivamente. Esta organización permita producir un sándwich cada 29 segundos, y los 400 en 3,23 horas. Ocurrirá, también que el primer operario estará continuamente trabajando, mientras que a los demás le sobrará tiempo.

**Figura 7. Alternativas para la agrupación de operaciones**



Módulo 3

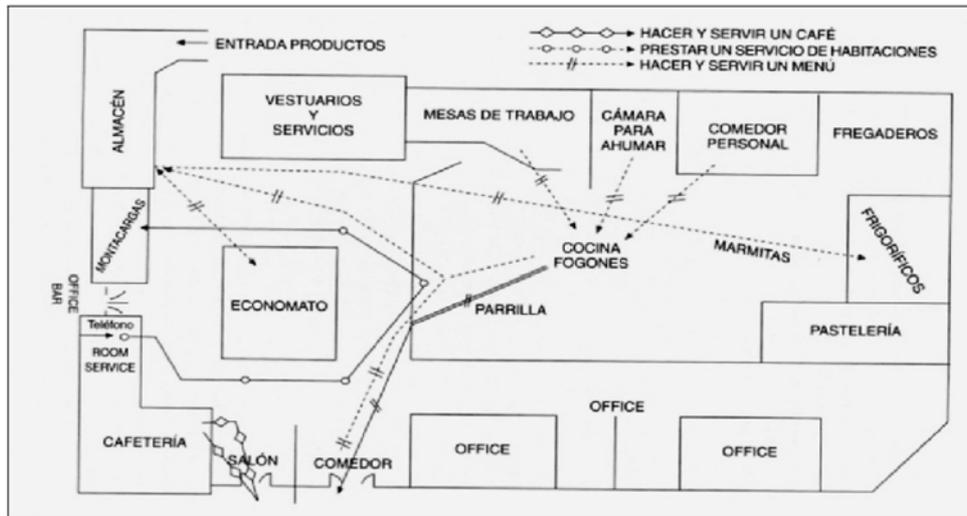
Fuente: Adaptado de Muñoz-Machado (2005)

En concreto por cada sándwich que se realice el operario E trabaja 12 segundos, y está ocioso, esperando 17 segundos. El tiempo de ciclo o tiempo entre dos salidas consecutivas de producto lo determina la duración de la tarea más larga. En la alternativa 2 se agrupan las actividades de tal forma que el tiempo de ciclo sea 29 segundos, obteniéndose de esta forma una eficiencia en el equilibrado equivalente al 90%. En la alternativa 3, los 400 sándwiches se tardan 6,33 horas ( $400 \times 57$  segundos). Se observa que cuando se disminuye el tiempo de ciclo (alternativa 1, tiempo de ciclo = 29s), se necesitan más puestos de trabajo, aumenta el ritmo de producción, aunque se necesitan probablemente más operarios. No obstante es la alternativa 3 donde se produce un mejor equilibrado de la línea, ya que el tiempo ocioso es sólo 10 segundos, lo que indica que se origina un cuello de botella de 10 segundos. Los estudiantes tendrán que estudiar todas estas cifras a la hora de determinar el número de puestos de producción y el ritmo de trabajo.

*Layout por proceso*

El método más común para desarrollar una distribución por proceso es ordenar las secciones que están compuestas por procesos idénticos o similares de una forma que se optimice su ubicación relativa. Las operaciones y equipos se agrupan en distintas áreas, dependiendo de la función general que cumplen, por las que pasan los clientes o productos según requieran esa actividad en cuestión.

**Figura 8. Layout de una cocina**



Fuente: Muñoz-Machado (2005)

En el layout proceso el cliente determina su propia secuencia de actividades. Ejemplos: parque temático, talasoterapia, museo. Las configuraciones que la usan son las de taller y la intermitente. El problema que genera es la diversidad de flujo de clientes o materiales entre áreas y variación de la demanda de cada uno de los servicios por lo que es recomendable situar aquellas áreas que tengan más relación cerca de las otras, es decir, ubicar los centros de trabajo o las instalaciones de gran interacción lo más cerca posible.

*Layout por posición fija*

El cliente no se mueve por diferentes estaciones para recibir el servicio, son los empleados los que llegan al cliente. Las operaciones y equipos se sitúan alrededor del cliente. El servicio es procesado por los trabajadores que se mueven de una posición a otra para realizar su trabajo (Jones et ál., 2005). Ejemplos de layout por posición fija se encuentran los servicios de mesa de un restaurante, banquete, servicio de habitaciones. El principal problema es el movimiento de materiales y herramientas en el área de trabajo limitadas y las dimensiones del espacio ocupado.

*Aplicación de los tipos de layout a los departamentos del hotel*

En el siguiente cuadro y tomando como referencias las definiciones de los layout anteriores se identifican los departamentos con sus correspondientes configuraciones y tipos de layout.

**Cuadro 7. Elecciones del proceso y layout en los departamento de un hotel**

Departamento del hotel	Tipos de procesos	Tipo de layout
<i>Front-office</i>	Intermitente	Layout por proceso
Housekeeping	Producción en masa	Layout por posición fija
Bares	Intermitente	Layout por proceso
Cocina	Intermitente	Layout por proceso
Restaurante (el comedor)	Intermitente	Layout por posición fija
Servicio de banquetes	Intermitente	Layout por posición fija
Instalaciones de animación	Taller	Layout por proceso
Servicio de habitaciones	Intermitente	Layout por posición fija

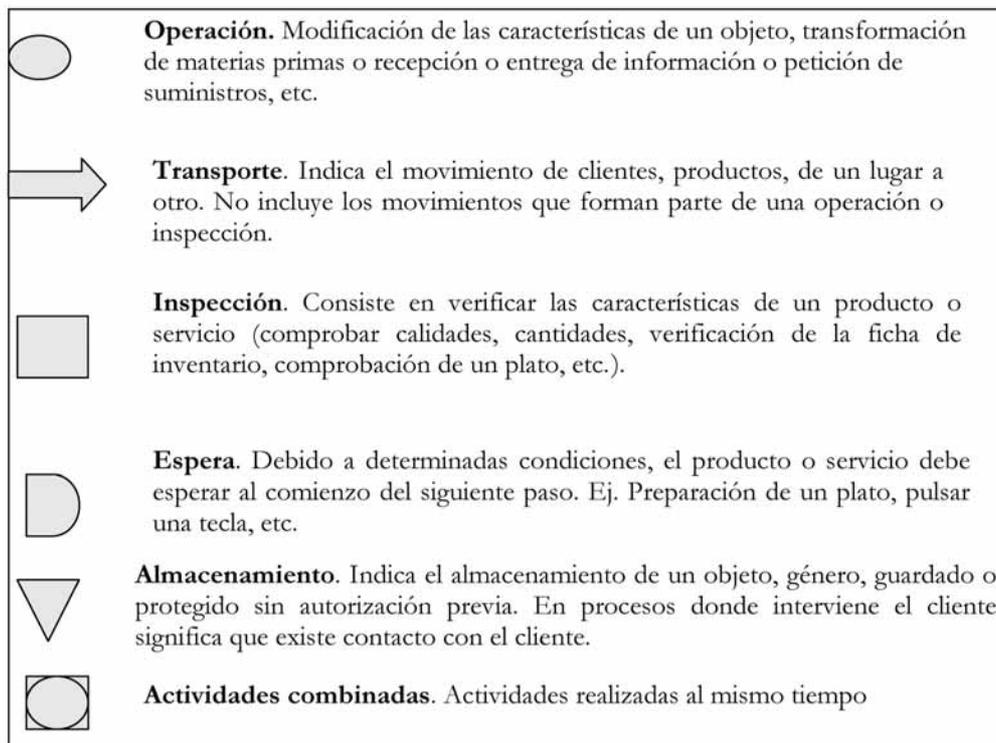
Fuente: Adaptado de Jones et ál. (2005)

Módulo 3

## 10. EL DISEÑO DE LAS OPERACIONES. EL DIAGRAMA DE FLUJOS

El diseño de un trabajo o de un proceso puede ser representado en lo que se denomina el diagrama de flujos. Así el diagrama de flujos es una representación gráfica de las etapas de un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Los diagramas de flujos se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales en una empresa hasta los pasos para hacer cualquier operación necesaria para la obtención de *inputs*. Desde el punto de vista turístico se puede analizar las fases que implica la realización de un *check-in* o *check-out* en un hotel, el proceso de compra de la mercancía de un hotel o el proceso de facturación en un viaje. Esta representación gráfica contiene información acerca de las tareas que se realizan en un proceso lo que es empleada para las mejoras en las operaciones, tanto para mejorar su eficacia como su eficiencia.

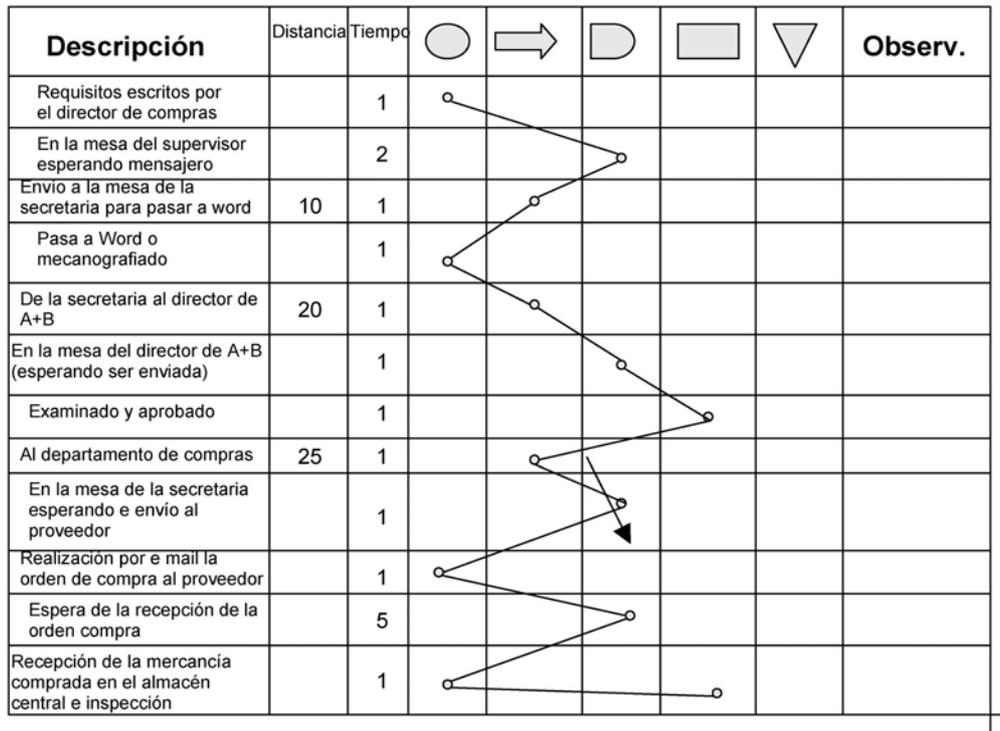
**Figura 9. Símbolos empleados en el diagrama de flujos**



Fuente: Adaptado de Heizer y Render (2001)

Los símbolos que se utilizan para las actividades se muestran en la figura 9. El diagrama del proceso tiene entre otras ventajas permitir el examen y los modos de llevar a cabo un trabajo y mejorar los procedimientos al ver quién es el responsable, el tiempo que se tarda, cuando se realiza, por qué se hace y como se hace. En la figura 10 se expone como ejemplo un diagrama del proceso para la realización de pedidos y recepción para el departamento de Alimentación y Bebidas.

**Figura 10. Diagrama de flujo: Realización de pedidos y recepción para el departamento de Alimentación y Bebidas**



Fuente: elaboración propia

**ACTIVIDADES****Actividad 1**

Seleccionar un proceso o una actividad turística y realizar:

- a) El diagrama de flujos.
- b) El equilibrado de línea. Agrupando las tareas en estaciones y determinando el Tiempo ciclo y la eficiencia.

Nota: el proceso puede ser real tomando las duraciones de las actividades reales o aproximadas

**Actividad 2**

Los diseñadores de un parque temático están estudiando la distribución de 3 atracciones de tal forma que se minimice el tiempo de desplazamiento de los clientes. Para ello dispone de un lugar en la zona norte del parque, otro en la zona centro y otro en la zona sur. Los clientes compran un ticket que le sirve de forma indiferente durante dos horas para intercambiarse con las tres atracciones. Las atracciones que desea colocar son la Turbina, La Montaña Rusa y la Tarántula. El número medio posible de desplazamientos por hora es el que se encuentran en la siguiente tabla.

Tij	T	M	T
<b>La Turbina</b>		1000	300
<b>La Montaña rusa</b>	200	0	500
<b>La Tarántula</b>	100	500	0

Se pide indicar en que orden se deben suceder las 3 instalaciones.

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS**

- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Domínguez Machuca y otros (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. España: McGraw-Hill.
- Davis M., Aquilano, N. J., Chase, R. (2001). *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. Tercera edición. España: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons (2004). *Service Management. Operations, Strategy, and information Technology*. New Cork: McGraw-Hill. Irwin.
- Heizer, J. y Render, B. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. España: Pearson Education.
- Jones, P., Ball, S., Kira, D. y Lockwood, A. (2004). *Hospitality Operations: A Systems Approach*. U. K.: Thomson.
- Muñoz Machado, A. (2005). *Logística y Turismo*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Schemenner, R. W. (1986). How can service businesses survive and prosper? *Sloan Management Review*, primavera, pp. 21-32.
- Silvestro R., Fitzgerald L., Johnston, R. and Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 38, pp. 62-75.
- Van Looy, Gemmel, P. y Van Dierdonck, R. (2003). *Services Management. An integrated Approach*. U. K.: Pearson Education.

## EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. En la etapa de crecimiento del ciclo de vida el director de operaciones debe centrarse en:
  - a) Eliminación de aquellos productos o servicios que no son rentables.
  - b) En preparar el proceso productivo para atender a la demanda.
  - c) Realización de nuevas versiones de servicios turísticos.
  
2. Las etapas del proceso de desarrollo de nuevos servicios son:
  - a) Introducción, crecimiento, desarrollo y declive.
  - b) Planificación, diseño, desarrollo y análisis del valor.
  - c) Análisis, desarrollo, diseño y lanzamiento.
  
3. El diseño del proceso especifica:
  - a) Las actividades que han de desempeñar la función de operaciones y los métodos para la producción de bienes y servicios.
  - b) Se determina que operaciones serán *front-office* y cuales serán *back-office*.
  - c) Las dos anteriores.
  
4. Señala la afirmación correcta:
  - a) La variedad del servicio en la configuración en línea es más baja que en la configuración intermitente.
  - b) Las habilidades requeridas en una configuración en línea son menores que en la configuración por taller.
  - c) La configuración por taller es la más usada en los servicios turísticos.
  
5. El proceso de producción por taller:
  - a) Requiere una alta participación del cliente.
  - b) Una alta inversión en capital.
  - c) Permite una alta estandarización.
  
6. Una agencia de viaje on-line es.
  - a) Un servicio profesional.
  - b) Un servicio de masas.
  - c) Una fábrica de servicios.
  
7. La distribución en planta por producto:
  - a) Es aplicable a un hotel en algunas actividades *back-office*.
  - b) Siempre es aplicable a los procesos *front-office* del cliente.
  - c) Se aplica a la configuración por taller o a medida.

8. Los servicios de *housekeeping* del hotel son proceso:
- a) Intermitentes y emplean un layout por proceso.
  - b) Intermitentes y emplean un layout por producto.
  - c) De producción en masa y emplean un layout por proceso.

## SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. b
2. c
3. c
4. b
5. a
6. c
7. a
8. c



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Recurso turístico:* todo elemento material que tiene capacidad por sí mismo o en combinación con otros, para atraer visitantes a una determinada localidad o zona.

*Necesidad:* aquello necesario o deseado por el cliente que le permite cumplir una serie de objetivos.

*Coste:* es un término absoluto que se expresa en euros y que mide los recursos que se utilizan para crear un producto o servicio.

*Valor:* es el cociente a maximizar entre la función o prestaciones de un objeto y el coste impuesto por su realización o adquisición.

*Función:* todo aquello que hace que un servicio sea vendible o útil.

*Diagrama de Gantt:* es un diagrama de barra desarrollado por Henry Gantt, que fija el cronograma y la secuencia de las actividades de un determinado proceso.

*Front-office:* operaciones en las que existe un contacto directo con el cliente.

*Back-office:* operaciones en las que no existe contacto directo con el cliente.

*Grado de interacción:* porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema con respecto al tiempo total necesario para suministrar el servicio.

*Sistemas de bajo contacto:* son aquellos servicios donde existe poco contacto con el cliente.

*Sistemas de alto contacto:* son servicios donde la mayoría de las actividades se realiza con una interacción continua con el cliente.

*Tiempo de ciclo:* representa el tiempo máximo permitido a cada estación para procesar una unidad de producto y se define como el tiempo que el cociente entre el tiempo disponible para realizar las operaciones y el volumen de producción o tiempo entre dos salidas consecutivas de producto.





## Módulo 4

---

La capacidad y la localización en las empresas turísticas



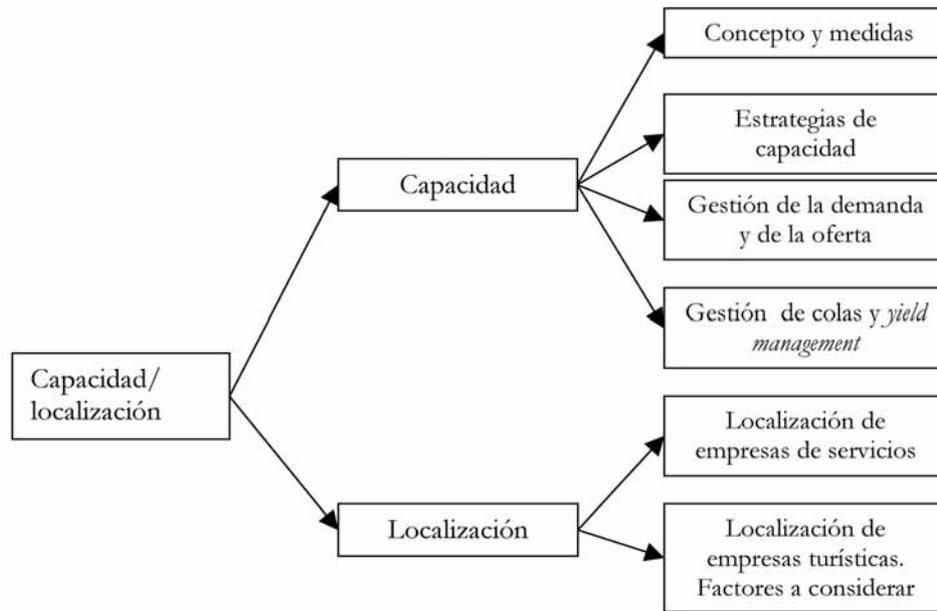
## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

En este módulo se analiza la problemática relacionada con la capacidad y la localización de las empresas turísticas. En primer lugar se define el concepto de capacidad y las diferentes medidas de capacidad. A continuación se explican las diferentes estrategias de capacidad a largo plazo que pueden adoptar las empresas turísticas. Se definen conceptos como capacidad, ocupación, capacidad máxima o pico. Asimismo, se analizan las estrategias reactivas y preactivas de la capacidad. Una vez explicada la capacidad a largo plazo, se analizan la gestión de la capacidad y las medidas que existen para equilibrar la capacidad a la demanda. Dentro de estas medidas se analizan desde una perspectiva práctica la gestión de colas, el *yield management*, algunos indicadores y el *overbooking*. Para ello se explican una serie de ejercicios y casos numéricos que ayuden a los directivos a la toma de decisiones sobre aspectos como: ¿Cuántos servidores debo poner para el servicio? ¿Qué coste me supone la línea de espera? ¿Qué nivel de *overbooking* debo mantener? ¿A qué precio debo fijar mis habitaciones para maximizar la rentabilidad? Por otra parte, se explican los factores que influyen en la localización de las empresas de servicios y particularmente las empresas turísticas.

## OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Conocer el concepto de capacidad.
2. Examinar la medida de capacidad y las estrategias de capacidad a largo plazo.
3. Analizar la gestión de la capacidad del servicio. Gestión de la demanda y de la oferta.
4. Saber interpretar salidas de programas informáticos referentes a gestión de colas.
5. Conocer el concepto de Yield management y algunos indicadores relevantes.
6. Conocer el criterio del valor monetario esperado y aplicarlos a problemas de yield management y overbooking.
7. Estudiar la localización de las empresas de servicios.
8. Examinar la localización de las empresas turísticas. Análisis de factores relevantes.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. CONCEPTO DE CAPACIDAD



La capacidad se define como la cantidad de producto o servicio que puede ser obtenido en una determinada unidad productiva (restaurante, hotel, parque temático) durante un cierto período de tiempo. Esta definición es válida tanto para la empresa en su globalidad como para un simple proceso productivo o puesto de trabajo. En esta definición se debería recalcar la dimensión temporal a que se refiere (número de vuelos por años, número de pasajeros por año, número de contrataciones por año, n° de habitaciones del hotel disponibles por día, etc.). Las decisiones de capacidad son de tipo estructural porque afectan al activo fijo de la empresa y están relacionadas con otras decisiones de diseño, especialmente con la localización. Además la decisión de capacidad a largo plazo tiene una influencia en las medidas de capacidad a medio y corto plazo. Así fijar la plantilla fija de un hotel en un número determinado de empleados determina el nivel de subcontratación de personas empleadas a través de trabajo temporal. A mayor capacidad mayor posibilidad de obtener economías de escala. Las economías de escala son de difícil aplicación en los servicios, ya que una gran parte de los costes son variables. Sin embargo, cuanto más grande sean las instalaciones menores son los costes unitarios de producción (Bayón Mariné y Martín Rojo, 2004). A este respecto las empresas turísticas deberán plantearse cual es la dimensión óptima. Según Bayón Mariné y Martín Rojo (2004) este tipo de decisiones es muy compleja por dos razones: a) el tipo de producto turístico determina el tamaño de la empresa. Como ejemplo estaría el caso de los hoteles rurales que se caracterizan por ser pequeños contrarios a los hoteles de sol y playa, ya que el tipo de turista que acude a ellos son personas que buscan tranquilidad y armonía con la naturaleza contraria a todo tipo de construcciones y de ruido; y b) la estacionalidad de la demanda que provoca costes de inactividad en una empresa demasiado grande. Por tanto, la empresa deberá elegir

la capacidad de acuerdo a su producto y en caso de estacionalidad, deberá de fijar un sistema flexible que le permita aprovechar las ventajas de posibles incrementos en la demanda. Por otra parte es posible no mantener abierto toda la temporada como algunos establecimientos en las Islas Baleares o subcontratar determinadas actividades.

Existen diversas maneras de medir la capacidad, sin embargo es necesario diferenciarla del concepto de “ocupación”. En la literatura sobre capacidad se distinguen diferentes tipos de capacidad, como la capacidad diseñada la cual hace referencia al nivel objetivo de producción para el que conceptualmente se diseñó (Meredith, 1999). Por ejemplo, se ha estimado que por termino medio una camarera de piso puede limpiar 4 habitaciones/hora. Este objetivo se podría haber conseguido o no dependiendo de algunos factores internos o externos.

Por su parte, se distingue, la capacidad óptima que puede ser definida como aquel nivel de capacidad que proporciona un servicio de calidad. La calidad se reduce mucho cuando la ocupación supera el 75% de la capacidad teórica (Davidow y Uttal, 1989 en Fernández *et al.*, 2003), especialmente en servicios de alto contacto. Sin embargo en algunos casos la capacidad óptima y teórica suele coincidir como es el caso de cines, teatros, estadios, etc. Otro tipo de capacidad es la capacidad efectiva que constituye el verdadero uso de la capacidad o de las instalaciones durante un período de tiempo. En el sector turístico a la capacidad efectiva se le denomina ocupación. Otro tipo de capacidad es la capacidad máxima o pico la cual se define como aquella capacidad obtenida bajo condiciones normales más el empleo de medidas transitorias como pueden ser las horas extras o la externalización de personal. Este tipo de capacidad no es sostenible a largo plazo, ya que las horas extras pueden ser perjudiciales para la productividad cuando su aplicación es excesiva y la externalización de personal y de algunas operaciones presenta algunos inconvenientes que serán analizados en el módulo 6.

## 2. MEDIDAS DE CAPACIDAD

Según Johnston y Graham (2005) para gestionar la capacidad es necesario realizar una correcta medida de la misma. Así es necesario establecer una suficiente medida de los recursos que se disponen y de examinar algunos factores ligados al diseño del servicio que pueden hacer que la valoración de la capacidad sea difícil. Los factores a considerar son los siguientes:

- *La similitud/ diversidad de los servicios.* Ante un incremento en la variedad de servicios se incrementa la personalización lo que hace disminuir la capacidad del servicio, ya que aumenta el número de operaciones que tienen que hacer los empleados, lo que implica que es un factor a considerar en la capacidad.
- *Complejidad en el diseño del servicio.* La complejidad a la hora de diseño del proceso, puede hacer que la capacidad esté infravalorada. La complejidad a la hora de realizar reservas puede hacer que la capacidad del servidor sea menor. Así por ejemplo los servicios con una baja intangibilidad son relativamente más fáciles de medir. El número de transacciones por hora que se realiza en un restaurante de comida rápida siempre será mayor que en un restaurante tradicional. En este último caso se pasa más tiempo con el cliente estableciendo relaciones y contactos con la dificultad añadida de que es más difícil medir la capacidad.
- *El impacto de la localización.* Así por ejemplo el número de clientes que pueda atender una lavandería no es igual si los hoteles están concentrados en una zona costera o están alejados en zonas rurales.

- *La calidad permitida por el proceso.* Aquellas operaciones que se realizan y no son de calidad, por ejemplo porque el cliente se encuentra insatisfecho no debería entrar en el cómputo del número de servicios realizados.
- *La distribución en planta.* Una distribución en planta que no cumpla los objetivos puede ocasionar que el servicio sea más lento y el cliente tenga que estar más tiempo en las instalaciones o en el proceso.
- *La existencia de otros factores humanos y operativos.* La experiencia de los empleados es siempre un factor positivo que va a influir en obtener una medida de la capacidad más fiable y exacta, así como su motivación e interés por las actividades realizadas. Un trabajador que trata con el público y está desmotivado no sólo baja su rendimiento sino que puede perjudicar gravemente la calidad del servicio.

En términos generales podemos indicar que la capacidad tiene que ser flexible, es decir, tener habilidad para entregar al cliente los servicios en un periodo de tiempo relativamente corto (David et ál., 2001). La flexibilidad se puede conseguir a través de plantas, procesos y trabajadores flexibles y estrategias que implican la utilización de capacidad externa. Otro concepto relacionado con la flexibilidad de la capacidad es la obtención de un servicio ágil.

### 3. ESTRATEGIAS DE CAPACIDAD

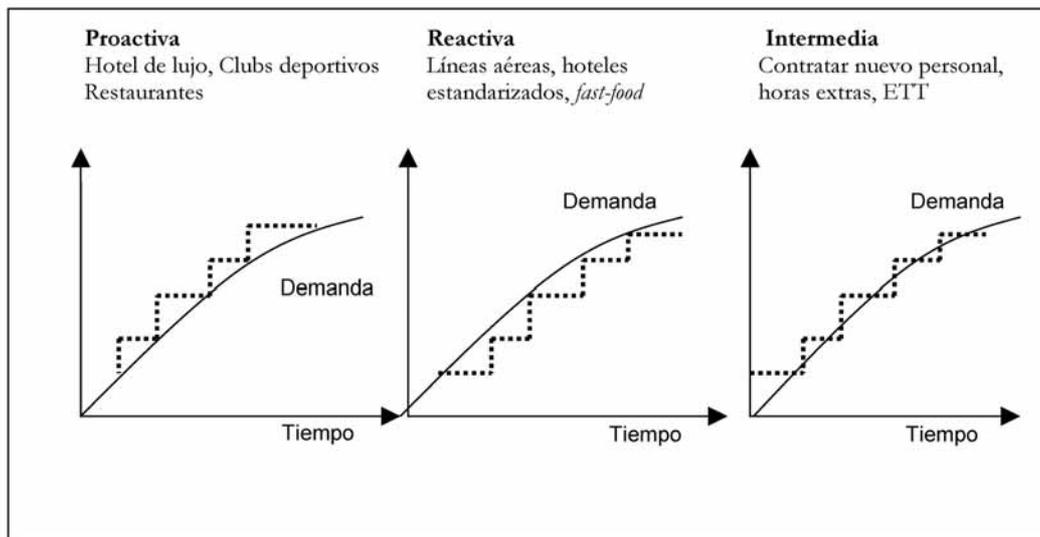
Las empresas pueden usar diferentes estrategias de capacidad. Básicamente existen dos posibilidades: las estrategias de contracción y las estrategias de expansión. La estrategia de contracción supone cierre de plantas y despido de personal, suele emplearse como último recurso. (Domínguez Machuca, 1995). En relación al sector turístico está ocurriendo que determinados complejos turísticos extrahoteleros estén cerrando y se estén convirtiendo en complejos residenciales. En el caso contrario se encuentra la estrategia de expansión. Este tipo de estrategias de capacidad pueden ser aplicadas a los destinos turísticos o empresas turísticas.

Por su parte antes de realizar una estrategia de expansión la organización debe estar segura de que la capacidad actual se está utilizando de la mejor forma posible, estudiando si nos encontramos ante una falta de capacidad o ante una defectuosa utilización de la misma. Esta estrategia implica incremento del número de instalaciones, apertura de nuevos hoteles, nuevos parques temáticos, nuevas rutas aéreas, etc. Independientemente de cualquier estrategia elegida en cuanto al tamaño y programación del crecimiento, nos encontramos con tres estrategias típicas relacionadas con el incremento de la capacidad: estrategia proactiva, estrategia reactiva y estrategia neutral.

- *Estrategia proactiva.* La dirección del destino o de las empresas turísticas anticipa su crecimiento y diseña el destino para que esté listo ante la emergencia de nuevos mercados. Con esta estrategia se consigue absorber los incrementos inesperados en la demanda y captar nuevos mercados turísticos o clientes para una determinada empresa turística. Esta estrategia es apropiada cuando los costes de mantener durante algún tiempo capacidad ociosa son bajos, la demanda es variable, y se esperan grandes beneficios con el incremento del servicio. Esta estrategia puede permitir ir por delante de otros destinos turísticos para obtener un mayor mercado. Este es el caso del incremento de los campos de golf en determinados destinos, donde existe una planificación de los mismos, esperando a tener una demanda.

- *Estrategia reactiva.* La capacidad no se incrementa hasta que no se haya vendido todo el servicio objetivo que la empresa haya fijado. Esta estrategia indica que la empresa no va a modificar la capacidad hasta que la ocupación esté casi al 100% y exista demanda insatisfecha en algunos de los casos. Dentro de este enfoque los costes del servicio se minimizan ya que existe un máximo aprovechamiento de las instalaciones. Normalmente se orienta a servicios que utilizan equipos y tienen una tasa de inversión muy elevada. Este podría ser el caso de un teatro, estadio o un parque temático cuya capacidad sólo se incrementaría si hay suficiente demanda en el futuro.
- *Estrategia intermedia.* Está más relacionada con el uso de capacidad flexible, sin comprometer a la instalación con una capacidad fija. Consiste en aumentar la capacidad cuando se necesita y disminuirla cuando no se necesita. Esta situación sólo se podría aplicar con el uso de medidas transitorias. Muchos hoteles acuden a empresas de trabajo temporal para determinados momentos pico o vacaciones del personal, que posteriormente son despedidos cuando la demanda vuelve a estabilizarse.

**Figura 1. Diferentes estrategias de expansión**



Fuente: adaptado de Davis et ál (2001)

Módulo 4

#### 4. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD DEL SERVICIO. GESTIÓN DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA

El objetivo básico con respecto a la capacidad de una empresa de servicios es minimizar las esperas de los clientes, que la espera no sea muy larga y que la capacidad no esté ociosa. La gestión de colas trata de buscar un equilibrio entre oferta y la demanda. Las situaciones posibles son las siguientes (Fernández et ál., 2003):

- a) La demanda supera la capacidad máxima. En esta situación un gran número de clientes no recibe el servicio o se producen colas. Cuando eso ocurre con frecuencia lo mejor es ampliar la capacidad. Por ejemplo en el aeropuerto de Barajas se ha realizado una nueva terminal, lo que le permitirá incrementar considerablemente el número de operaciones al año.
- b) La demanda excede de la capacidad óptima. En este caso los clientes reciben el servicio, pero su calidad puede disminuir. El servicio óptimo se estima en un 75% de la capacidad diseñada.

- c) La demanda coincide con la capacidad óptima. Situación que se debería mantener a lo largo del tiempo.
- d) La demanda es menor que la capacidad óptima. En este caso existen recursos ociosos en la empresa que no sólo reducen los beneficios sino también la imagen de calidad del servicio. Una discoteca que esté vacía, no alcanza a ofrecer un elemento importante como es el ambiente del local, lo mismo puede ocurrir con estadios, teatros, cines, etc.

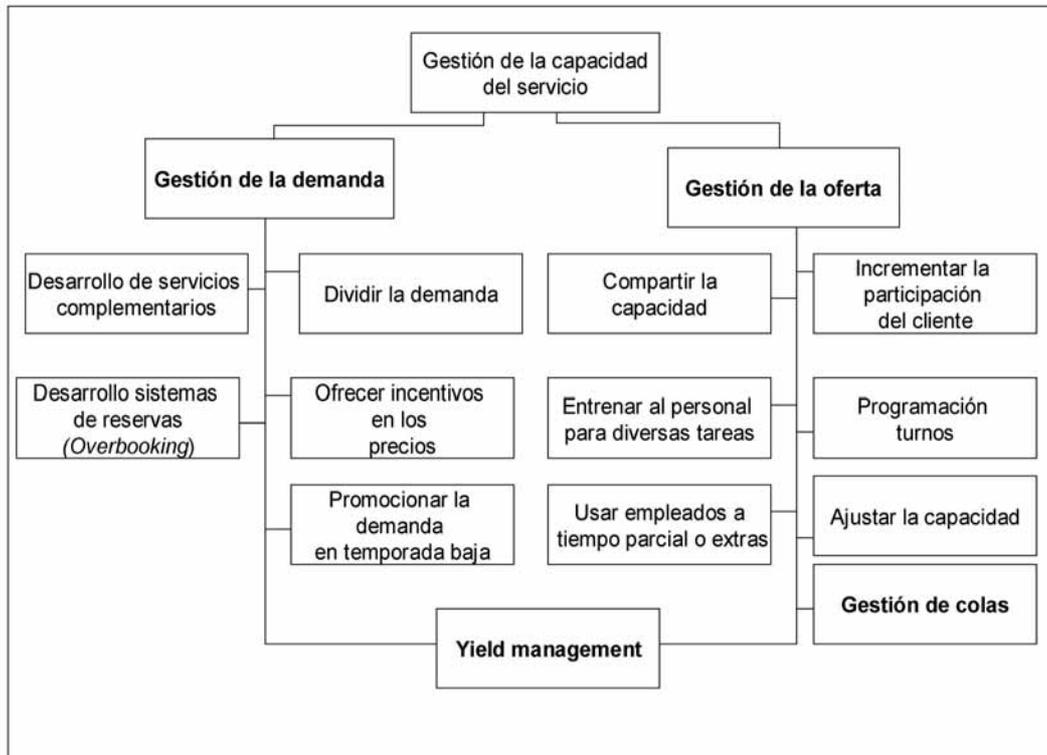
Los servicios turísticos están fuertemente sometidos a la variabilidad de la demanda debido a la naturaleza de la clientela, época del año (verano o invierno), hora del día, fines de semana, etc. Los sistemas del servicio y en concreto los servicios turísticos pueden usar tanto estrategias activas relacionadas con la demanda o estrategias pasivas relacionadas con la oferta para equilibrar la oferta a la demanda (véase figura 2). Las estrategias activas intentan actuar sobre la demanda tratando de incrementarla o de disminuirla según convenga. Entre las estrategias activas se encuentran:

- *Dividir la demanda.* La demanda de un servicio rara vez proviene de una fuente homogénea. Por ejemplo, las líneas aéreas distinguen entre viajeros por placer de fines de semana y viajeros por negocios entre semana o incluso los hoteles hacen descuentos especiales a las familias. En este sentido se pueden distinguir diferentes tipos de clientes con características distintas y establecer diferentes precios con niveles distintos de servicios.
- *Desarrollo de servicios complementarios.* Cuando la demanda es baja, se pretende que el cliente consuma más productos ((Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2004). Se atrae a más clientes con servicios que no son básicos utilizando la capacidad ociosa. Los restaurantes han descubierto que con añadir un bar prestan algunos servicios complementarios. Mientras la espera para comer se hace un poco larga, el bar puede tranquilizar y hacer más agradable la espera a los clientes. Los teatros y cines han incorporado a la entrada tiendas de bebidas y palomitas, e incluso algunos como los restaurantes de comida rápida incluyen video juegos para niños.
- *Ofrecer servicios en los precios.* De sobra es conocido que a mayor precio ocurre una disminución en la demanda y a menor precio la demanda es mayor. Esta estrategia es usada especialmente por hoteles que desean incrementar su nivel de ocupación cuando la demanda es menor, es decir, en temporada baja. Para ello es necesario estudiar el comportamiento de la demanda y fijar los precios que permitan maximizar el beneficio. El desarrollo de técnicas como *yield management* permite calcular las tarifas en cada momento al mejor precio.
- *Desarrollar un sistema de reservas.* Las reservas permiten garantizar al cliente el servicio mediante la reducción de la espera y la garantía en la disponibilidad en el servicio. Sin embargo, cuando los clientes no acuden y tienen una reserva hecha se les llama *no-shows*. Para asegurarse esta cuestión, las compañías aéreas por ejemplo, no devuelven el precio del ticket pagado, sin embargo, se pierden muchos asientos o plazas de hoteles que han reservado y no acuden sobre todo cuando sólo se abona una parte y el resto al realizar el *check-in* o *check-out*. Para asegurarse esto las empresas emplean lo que se denomina el *overbooking*. A causa del *overbooking* algunos pasajeros que han reservado se pueden ver si la reserva lo que implica gastos, mala imagen para el hotel, etc.
- *Promocionar la demanda en temporada baja.* Es emplear una combinación de ofrecer incentivos en los precios y ofrecer servicios complementarios que ayuden a incrementar la demanda en temporada baja.

Las estrategias pasivas tratan de actuar sobre la capacidad y no sobre la demanda como las estrategias activas. Se trata de equilibrar la capacidad a la demanda actuando sobre la oferta (instalaciones, empleados, servidores, etc.). Las principales estrategias pasivas son las siguientes:

- *Incrementar la participación del cliente o el nivel de autoservicio.* Esta estrategia consiste en hacer que los clientes realicen determinadas operaciones que deberían ser realizadas por los prestadores del servicio. La estrategia de incrementar la participación del cliente se observa en los restaurantes de comida rápida que no usan personal para servir comida y limpiar las mesas. El cliente actúa como un co-productor del servicio. A cambio, el cliente espera por esta ayuda una reducción de los precios de los diferentes menús.
- *Compartir la capacidad.* Cuando la capacidad es superior a la oferta en empresas que requieren una gran inversión en activos fijos, se ven obligadas a utilizar otros usos alternativos a su estructura fija. Por ejemplo, algunos hoteles alquilan parte de sus instalaciones para la promoción de productos o servicios cuando la demanda es baja. También es común que algunas aerolíneas dejen sus aviones a otras compañías cuando no se utilizan.
- *Entrenar al personal para diversas tareas.* El uso de personal ocioso para operaciones que están muy ocupadas y que generan colas es un requisito básico para conseguir flexibilidad.
- *Uso de empleados a tiempo parcial o temporal.* El uso de empleados a tiempo parcial o temporal puede disminuir la calidad si no se realiza con los cuidados adecuados. Los fines de semana este tipo de personal denominados “los extras” son usados por restaurantes que permiten atender la demanda y cumplir con el servicio. Este tipo de personal es adecuado si las labores que desarrollarían no requieren grandes capacidades. Se suele usar personal en práctica de universidades y escuelas de turismo.
- *Planificar los turnos de trabajo.* La planificación del trabajo es otra de las medidas empleadas y necesarias para atender la demanda. Es necesario planificar el tiempo medio del servicio, las horas laborales y la cantidad de personal que se dispone. De esta forma se planifica las horas de trabajo realizando los diferentes turnos de día y de noche atendiendo a los requerimientos del servicio.
- *Ajustar la capacidad.* Se trata de diseñar un sistema de producción de servicios flexible que permita ofrecer una variedad de servicios. Así por ejemplo, las aerolíneas dividen sus asientos en asientos de primera clase y de clase turista.
- *Gestión de colas.* En las empresas de servicios los clientes pueden ser considerados los *inputs* del proceso de producción que en el caso de que la capacidad del servicio sea menor al número de clientes que acuden al sistema se produce una cola. Para ello es necesario conocer los principales costes que originan las colas y poder determinar el tiempo que los clientes pasan en las colas por término medio. Las empresas turísticas deben gestionar las colas porque un tiempo excesivo de espera puede repercutir negativamente en la calidad del servicio y del destino.

Figura 2. Estrategias para equilibrar la oferta y la demanda



Fuente: Fitzsimmons y Fitzsimmons (2004)

Módulo 4

## 5. GESTIÓN DE COLAS. TEORÍA DE COLAS

En algunas ocasiones es difícil conseguir el equilibrio entre la capacidad productiva y la demanda por lo que se producen líneas de espera o colas para recibir el servicio. Las fluctuaciones en la demanda de los servicios y la llegada aleatoria de los clientes provoca la aparición de colas o líneas de espera. Por otra parte, la simultaneidad en la producción y en el consumo provoca la aparición de colas, ya que los servicios no se pueden almacenar. Dentro del sector turístico, las empresas parecen estar muy preocupadas por el tiempo que pasan los clientes en cola (especialmente, parques temáticos, hoteles, restaurante de comida-rápida, etc.). El tiempo que un turista pasa en cola es menos tiempo de vacaciones, lo que implica que tiene un coste de oportunidad, en términos de insatisfacción no rentabilizando su viaje. La percepción del tiempo de espera depende de factores psicológicos que pueden acortarlo o alargarlo. En este sentido, se pueden considerar los siguientes principios (Maister, 1985 en Fernández et ál.,2003):

- El tiempo de espera ocioso se hace más largo que el ocupado.
- La espera antes del inicio se hacen más largas que antes del proceso.
- La ansiedad hace que el tiempo de espera sea más largo.
- Los tiempos de espera indeterminados se hacen más largos que los conocidos.
- Las esperas sin explicación se perciben más largas que las que sí las incluyen.
- Cuando el servicio es muy valioso, el tiempo de espera se hace menos largo.
- Las esperas en soledad son más largas que acompañado.

Disney World es maestra en el sector para resolver problemas en las líneas de espera. Las colas de espera para las atracciones son con frecuencia muy largas y los niños se impacientan. El grupo de atención al cliente estudió el problema en profundidad e hicieron un estudio. Ahora saben cuanto tiempo esperarán las personas antes de que sean distraídas. Probablemente cuando se hace cola para algunas de las atracciones se estará entretenido con determinados intervalos por personajes que van de un lado para el otro o con videos y espejos. También las colas son organizadas de forma serpentina, dando la sensación de avance constante.

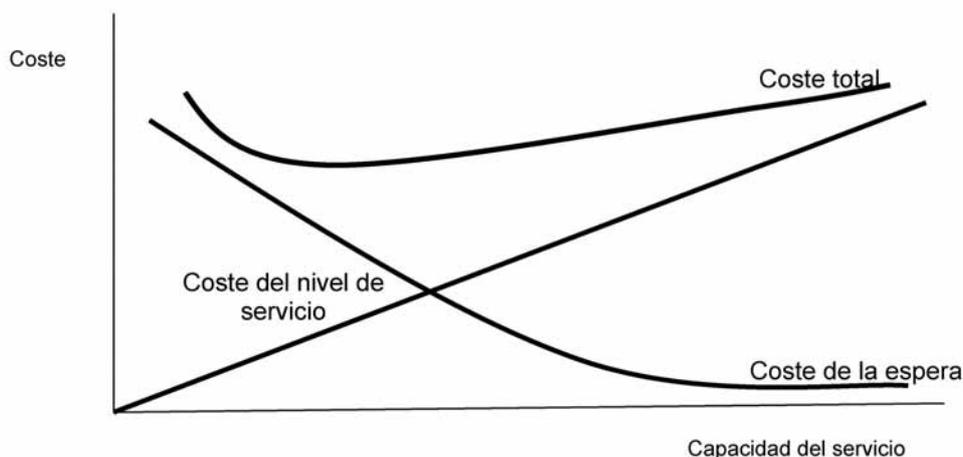
El área de operaciones debe tener en cuenta la posible existencia de este fenómeno y debe tomar las decisiones oportunas para evitar que se produzca, al mismo tiempo que optimiza el proceso de planificación en el uso de la capacidad disponible. Para ello, es preciso conocer las características básicas de los problemas de colas y de su tratamiento mediante un enfoque matemático.

*Definición del problema a tratar*

El objetivo esencial de la gestión de colas será la minimización de los costes totales que proceden esencialmente de dos fuentes: la propia espera y la capacidad del sistema. Esta última hace referencia al coste de mantener un determinado nivel de servicio. Los relacionados con la espera comprenden los costes de las personas que prestan el servicio o desempeñan alguna tarea en el proceso productivo, el coste de espera de los clientes o productos en curso y aquellos costes derivados de la posible pérdida de clientes por no haber sido atendidos a tiempo. Este último concepto es bastante difícil de calcular, ya que generalmente se trata de un coste intangible, que no se ajusta a la lógica contable. Para los turistas se podría valorar el tiempo que pasa en viaje y el coste de oportunidad es lo que el turista pierde de las vacaciones y deja de disfrutar por estar en cola. Sería importante conocer cuanto horas pasan en cola con respecto a las horas totales de un viaje para una familia. El fin último no está en determinar el tiempo que pasan los clientes en cola, sino será encontrar un equilibrio entre el coste de proporcionar un determinado nivel de servicio mediante una cierta capacidad y el coste de la espera de los clientes (véase figura 3).

Módulo 4

**Figura 3. Los costes del servicio**



### ***Resolución de problemas por ordenador***

El programa Win Qsb permite la resolución de problemas de colas entre otras problemáticas, sin necesidad de utilizar calculadora y considerando diferentes modelos. Los modelos más utilizados son:

*Modelo A.* Modelo de cola con un único canal de servicio, tasa de llegadas Poisson y tasa de prestación de servicio exponencial negativa. Estas dos distribuciones estadísticas son las más comunes a la hora de considerar el problema de colas ya que el comportamiento de las variables y sus probabilidades se ajusta perfectamente a las llegadas aleatorias de los clientes. El caso más común de los problemas de colas implica un único canal o servidor. En esta situación, las llegadas forman una línea simple para ser servida por un único servidor.

- a. Las llegadas se atienden según el criterio FIFO, y cada cliente espera a ser atendido, independientemente de la longitud de la línea o cola.
- b. Las llegadas son independientes de las llegadas anteriores, pero el número medio de llegadas (ratio de llegada) no varía.
- c. Las llegadas se describen mediante una distribución de probabilidad de *Poisson* y provienen de una población infinita o muy grande.
- d. Los tiempos de servicio varían de un cliente al siguiente y son independientes unos de otros, pero su ratio medio es conocido.
- e. El tiempo de servicio se distribuye siguiendo una función de probabilidad exponencial negativa.
- f. El ratio de servicio es más rápido que el ratio de llegada.

*Modelo B.* Modelo de cola con múltiples canales de servicio, tasa de llegadas Poisson y tasa de prestación de servicio exponencial negativa.

Nos encontraremos ante un sistema de múltiples canales cuando existen varios servidores que trabajan independientemente para atender a los clientes que van llegando al sistema. Para poder aplicar los modelos existentes es necesario partir de las siguientes hipótesis:

- a. La tasa de llegada se distribuye según una Poisson y la de servicio siguiendo una exponencial negativa.
- b. Todos los canales trabajan a la misma velocidad o tasa de servicio.
- c. Los clientes forman una única fila y se sigue el criterio de atender primero al primero que llega a la fila.

La nomenclatura de las diferentes variables de interés que utiliza el programa se encuentra en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Nomenclatura utilizada por el programa Win-Qsb para la resolución de problemas de colas**

$\lambda$ = Tasa de llegada
$\mu$ = Tasa de prestación de servicios
$1/\lambda$ = Tiempo promedio entre llegadas
$1/\mu$ = Tiempo promedio de prestación de servicio
$\rho$ = Utilización potencial del canal
$L_q$ = Número medio de clientes (llegadas) esperando a ser atendidos en la cola
$L$ = Número medio de clientes (llegadas) en el sistema, incluyendo a cualquiera que esté siendo atendido
$W_q$ = Tiempo medio de espera de los clientes en la cola
$W$ = Tiempo medio de espera de los clientes en el sistema
$N$ = Número de clientes en el sistema
$M$ = Número de canales de servicio idénticos
$P_0$ = Probabilidad de que haya cero clientes en el sistema
$P_n$ = Probabilidad de que haya $n$ clientes en el sistema
$P_{n > k}$ = Probabilidad de que haya más de $k$ clientes en el sistema

*Ejemplo.*

La OFICINA DE TURISMO, dedicada a la información turística de los visitantes que acuden a la ciudad además de ofrecer otros servicios relacionados con las reservas son capaces de atender por término medio a 6 turistas en una hora, siguiendo este ratio una distribución exponencial negativa. Los turistas que acuden a la oficina de información con una media de 4 turistas en una hora, distribuyéndose según una función de tipo Poisson. El gestor de la oficina estima que el coste del tiempo de un cliente en la oficina o en el sistema, en términos de insatisfacción y tiempo perdido en el que podría hacer otra cosa, es de 6 euros. El principal coste que tiene la oficina es el salario del personal, el cual cobra 5 euros por hora. El gestor de la oficina está pensando en contratar a un segundo empleado/a para que se encargue también de las mismas tareas que el empleado que ya tiene contratado. Los clientes, en este caso, esperarán en una línea simple hasta que uno de los dos empleados esté libre. Compara los dos sistemas tanto desde el punto de vista de las características operativas como de los costes asociados a cada uno de ellos. Nota: suponga una jornada laboral de 7 horas diarias.

*Solución.* En primer lugar es necesario identificar  $\lambda$ ,  $\mu$  y  $M$ . En este caso hay que resolver primero el caso de un empleado donde  $M$  sería igual a 1 y estaríamos ante el modelo A con un único servidor y posteriormente el otro caso cuando hay dos empleados estaríamos en el modelo B. Sólo tenemos que introducir estos tres datos en el programa y nos darían las soluciones que se exponen a continuación:

## System Performance Summary for CASO A

- 1 System: M/M/1 From Formula
- 2 Customer arrival rate ( $\lambda$ ) per hour = 4,0000
- 3 Service rate per server ( $\mu$ ) per hour = 6,0000
- 4 Overall system effective arrival rate per hour = 4,0000
- 5 Overall system effective service rate per hour = 4,0000
- 6 Overall system utilization = 66,6667 %
- 7 Average number of customers in the system ( $L$ ) = 2,0000
- 8 Average number of customers in the queue ( $L_q$ ) = 1,3333
- 9 Average number of customers in the queue for a busy system ( $L_b$ ) = 2,0000
- 10 Average time customer spends in the system ( $W$ ) = 0,5000 hours
- 11 Average time customer spends in the queue ( $W_q$ ) = 0,3333 hours
- 12 Average time customer spends in the queue for a busy system ( $W_b$ ) = 0,50 hours
- 13 The probability that all servers are idle ( $P_0$ ) = 33,3333 %
- 14 The probability an arriving customer waits ( $P_w$ ) or system is busy ( $P_b$ ) = 66,7 %

## System Performance Summary for CASO B

- 1 System: M/M/2 From Formula
- 2 Customer arrival rate ( $\lambda$ ) per hour = 4,0000
- 3 Service rate per server ( $\mu$ ) per hour = 6,0000
- 4 Overall system effective arrival rate per hour = 4,0000
- 5 Overall system effective service rate per hour = 4,0000
- 6 Overall system utilization = 33,3333 %
- 7 Average number of customers in the system ( $L$ ) = 0,7500
- 8 Average number of customers in the queue ( $L_q$ ) = 0,0833
- 9 Average number of customers in the queue for a busy system ( $L_b$ ) = 0,5000
- 10 Average time customer spends in the system ( $W$ ) = 0,1875 hours
- 11 Average time customer spends in the queue ( $W_q$ ) = 0,0208 hours
- 12 Average time customer spends in the queue for a busy system ( $W_b$ ) = 0,12 hours
- 13 The probability that all servers are idle ( $P_0$ ) = 50,0000 %
- 14 The probability an arriving customer waits ( $P_w$ ) or system is busy ( $P_b$ ) = 16,7 %

Una vez que se han realizado los cálculos de las características operativas utilizando la tabla anterior como fuente de información calculamos los costes de la línea de espera para el caso de un servidor ( $M=1$  ó  $M=2$ ). Los costes están formados por los costes de la capacidad del sistema más los costes de los clientes que son los costes de la espera. En este caso, se utilizará el coste del sistema, ya que este dato es el que se ofrece en el enunciado del problema.

**Coste para M=1**

Coste de la capacidad del sistema o coste del servidor. Se corresponde con el salario del empleado de la oficina de turismo.

COSTE DE LA CAPACIDAD =  $C_{\text{servidor}} \cdot N^{\circ}$  de horas de la jornada laboral =  $5 \cdot 7 = 35$  euros.

Coste de los clientes en el sistema. Se parte del coste de un cliente por hora en el sistema porque el enunciado hace referencia al coste que pasa el cliente en la oficina,  $C_W = 6$  euros./hora. Según se observa en la salida del ordenador, el número de horas que por término medio está un cliente en el sistema es  $W = 1/2$  hora (0,5 hora). Como se dispone del dato de que la oficina está abierta 7 horas multiplicamos por 7 para calcular el coste diario. El coste de los clientes se determina de la siguiente manera:

COSTE DE LOS CLIENTES (M=1) =  $4 \text{ clientes/hora} \cdot 1/2 \text{ hora/cliente} \cdot 6 \text{ u.m./hora} \cdot 7 \text{ horas}$   
= 84 euros/día.

El coste total constituye la suma de ambos costes:

COSTE TOTAL (M=1) = COSTE DE LOS CLIENTES + COSTE DE LA CAPACIDAD  
=  $35 + 84 = 119$  euros/día.

**Coste para M=2**

COSTE DE LA CAPACIDAD =  $M \cdot C_{\text{servidor}} \cdot N^{\circ}$  de horas de la jornada laboral =  $2 \cdot 5 \cdot 7 = 70$  euros. En este caso se ha multiplicado por 2 porque hay dos empleados o servidores.

Coste de los clientes en el sistema. Se parte del coste de un cliente por hora en el sistema porque el enunciado hace referencia al coste que pasa el cliente en la oficina,  $C_W = 6$  euros/hora. Según se observa en la salida de ordenador, el número de horas que por término medio está un cliente en el sistema cuando hay dos servidores es  $W_s = 0,1875$  horas. Como se dispone del dato de que la oficina está abierta 7 horas multiplicamos por 7 para calcular el coste diario al igual que en el caso anterior. El coste de los clientes se determina de la siguiente manera:

COSTE DE LOS CLIENTES (M=1) =  $4 \text{ clientes./hora} \cdot 0,1875 \text{ hora/cliente} \cdot 6 \text{ u.m./hora} \cdot 7 \text{ horas}$   
= 31,5 euros/día.

El coste total constituye la suma de ambos costes

COSTE TOTAL (M=2) = COSTE DE LOS CLIENTES + COSTE DE LACAPACIDAD =  
 $70 + 31,5 = 101,5$  euros/día.

El incremento del servicio tiene un efecto considerable en casi todas características operativas. En particular en el tiempo que un turista en cola espera ha pasado de 0,33 horas, 20 minutos a 0,0207 horas, 1,245 minutos. Por otra parte, desde el punto de vista de los costes, la opción de considerar a dos empleados mejora los costes y probablemente la satisfacción del turista.

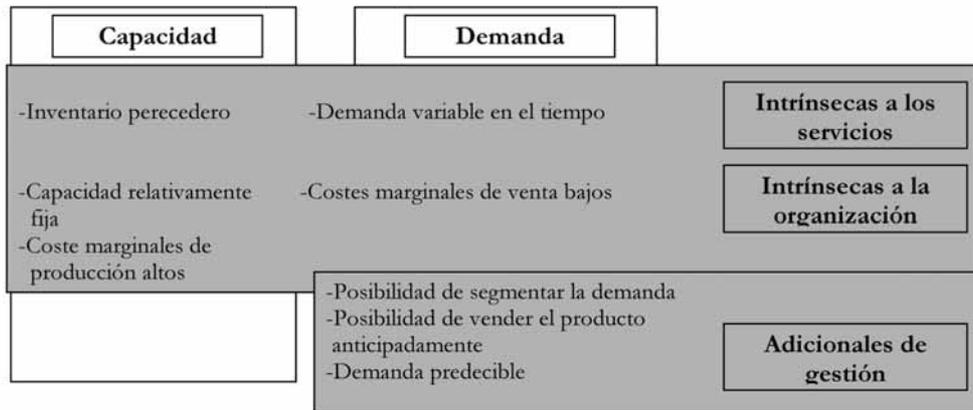
**6. YIELD MANAGEMENT. ALGUNOS INDICADORES**

*Yield Management* o gestión por rendimiento es una estrategia mixta de gestión de la capacidad y de la demanda en las organizaciones de servicios y especialmente las turísticas. Se puede definir como la asignación a la unidad correcta de capacidad (habitación de un hotel, asiento de un avión del precio correcto al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible. Es

un sistema que utiliza diferentes estrategias como dividir la demanda, sistemas de reserva y *overbooking*. El *yield management* constituye una serie de técnicas que pretenden predecir la demanda del cliente a tiempo real, optimizando el precio y la disponibilidad. El empleo del *yield management* resulta apropiado en aquellos casos en los que se den las siguientes características (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 2004; Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2005) (véase figura 4):

- *Capacidad relativa fija*. En las empresas de servicios con una importante inversión en instalaciones (aerolíneas y hoteles) es adecuado el empleo de esta técnica. Una vez que todas las plazas son vendidas, sólo se pueden conseguir reservas sólo para un momento posterior. En este sentido, la capacidad es fija en el corto plazo.
- *Posibilidad de segmentar el mercado*. La aplicación del *yield management* supone la aplicación de tarifas distintas a diferentes grupos de clientes sin que éstos se vean perjudicados. Por ejemplo, las aerolíneas segmentan en función del momento temporal de la venta.
- *Inventario perecedero*. No se puede separar la producción del consumo. Si el inventario no es consumido en el momento de producción (asientos vacíos en un vuelo), se pierde toda la posibilidad de obtener beneficios del mismo. Por esta razón el *yield management* cobra una importancia especial para este tipo de empresas.
- *Posibilidad de vender el producto anticipadamente*. Las reservas permiten conocer la capacidad que será necesaria en el futuro, lo que permitirá ir adaptando el precio en función del momento de la compra o el tipo de cliente a medida que se vaya conociendo con seguridad cual es la capacidad ociosa restante.
- *Demanda incierta o variable en función del tiempo y predecible*. Las empresas de servicios tienen muchas fluctuaciones de demanda, pudiendo variar esta por estaciones del año, semanas, días, fines de semana o diferentes horas del día. Para la empresa turística es básico conocer estos elementos para poder determinar los diferentes rangos de precios. Por su parte la demanda debe ser predecible para poder estimar el nivel de precios a los diferentes segmentos de clientes.
- *Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos*. Este tipo de empresas turísticas se caracteriza porque el incremento en los costes de venta es bajo cuando la producción alcanza el punto muerto. También los costes de incrementar la capacidad cuando el nivel de producción iguala a la capacidad de la empresa son elevados. En este caso tendrá que construir un hotel o adquirir otro avión para ofrecer una unidad más, lo que hace que los costes de producción sean altos. En cambio, una vez alcanzado el punto muerto, vender una unidad más le va a reportar beneficios, lo que le permitirá reducir los precios y por tanto reducir el coste de la venta.

**Figura 4. Requisitos para la aplicación de *yield management***



Fuente: Chavez Miranda y Ruiz Jiménez (2005)

*Algunos indicadores relevantes*

Como indicamos anteriormente con las técnicas de *yield management* se pretende maximizar los ingresos, gestionando la producción y venta de las plazas, mediante la optimización de precios en períodos de fuerte competencia. Para ello el *yield management* ha desarrollado una serie de indicadores como el Ratio de ocupación (OR)= indica el número de habitaciones vendidas; la tarifa promedio o *Average Room Rate* que expresa el precio medio de las habitaciones vendidas; y la tarifa promedio por habitación disponible o *Revenue per available room* (REVPAR) que establece la óptima combinación de ocupación y precio en función de la demanda en cada momento. En el cuadro 2 se expresan las fórmulas para su cálculo.

Módulo 4

**Cuadro 2. Algunos indicadores necesarios para el *yield management***

Ratio de ocupación (OR)=	$\frac{\text{Número de habitaciones vendidas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} \times 100$
Average room rate o tarifa promedio ARR =	$\frac{\text{Ingresos de alojamiento}}{\text{Número de habitaciones vendidas}}$
Revenue per available room REVPAR =	$\frac{\text{Ingresos de alojamiento}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$

## 7. CRITERIO DEL VALOR MONETARIO ESPERADO PARA EL ANÁLISIS DEL *YIELD MANAGEMENT* Y *OVERBOOKING*

El tomar una decisión de *overbooking* o de *yield management* implica tomar una decisión sobre un acontecimiento futuro que es incierto y aleatorio. Los acontecimientos futuros que no están bajo el control del decisor se denominan estados de naturaleza. Normalmente, tenemos tantos estados de la naturaleza como posibilidades existan, es decir, todo lo que puede ocurrir, por ejemplo que existan *no-shows* o que acudan todos los clientes, o que subamos el precio y no se ocupen todas las habitaciones. Ante esta situación existen las decisiones o las alternativas que deben tomar los gestores como por ejemplo determinar el precio de la habitación o de la plaza de avión o determinar si deben o no hacer *overbooking* y en qué nivel.

Para responder a la decisión que debe tomar la empresa turística debe tener información sobre los beneficios asociados a cada combinación, es decir, ¿Qué beneficio tendría la empresa si decidiese gestionar con *overbooking*? ¿y sin *overbooking*? Para obtener esta información se hacen unas estimaciones fundamentadas en la experiencia, previsiones de demanda, etc. Se debe estimar: a) el coste de la capacidad ociosa y el beneficio potencial perdido por tener *no-shows* o por fijar un determinado precio, b) estimar la probabilidades de que ocurran *no-shows* y las probabilidades de vender una determinada capacidad (basada en la experiencia, en datos acumulados, expertos, etc.) y c) estimar el coste de no atender una reserva, los costes ociosos, el coste de oportunidad de tener habitaciones vacías (traslados, reservas en otros hoteles, incomodidades, pérdida de clientes, etc.) Para nuestro ejemplo, las estimaciones se presentan en la tabla 1

Supongamos que la dirección cree que la probabilidad de que exista *no-shows* es de 0,4, y por tanto que no exista *no-shows* es de 0,6. Por tanto, a cada estado de naturaleza se le asocia la probabilidad de que éste ocurra. El criterio del valor monetario esperado (VME) consiste en calcular el valor medio de las ganancias en cada caso, teniendo en cuenta las predicciones de beneficios recogidas en la tabla 1. Por tanto:

$$\text{VME (overbooking.)} = 0,6 \cdot 7000 + 0,4 \cdot 5800 = 6520$$

$$\text{VME (sin overbooking.)} = 0,6 \cdot 6500 + 0,4 \cdot 7200 = 6780$$

**Tabla 1. Ejemplo de aplicación del criterio del valor monetario esperado**

Decisiones \ Estados Posibles	<i>No-shows</i>	<i>Shows</i>
	(0,6)	(0,4)
Reservar con política de overbooking	7000	5800
Reservar sin overbooking	6500	7200

Por lo tanto, utilizando este criterio, la decisión sería reservar sin *overbooking*, ya que su valor medio esperado es superior al de la otra alternativa.

*Ejercicio de yield management.* Antonio y Julia son los propietarios de un hotel pequeño con 65 habitaciones en el Sur de Gran Canaria. Durante los meses de mayo hasta el verano es temporada baja en la isla. El precio máximo que cobran en esa temporada es de 100 euros por noche. Aunque el hotel está completo los fines de semana, no sucede lo mismo las noches de domingo a jueves. El coste variable de limpiar una habitación ocupada es de 25 euros. Recientemente los dos propietarios van a realizar una promoción durante el verano y quieren incluir en su hotel tarifas económicas durante la semana si los jubilados reservan con un mes de anticipación. El grupo ha asegurado que si el precio es de 70 euros por noche, podrían ocupar todas las habitaciones de domingo a jueves. A partir de los datos históricos, los propietarios han elaborado una tabla con la probabilidad de ocupación durante la semana, es decir, de domingo a jueves. Con esta información, ¿Cuántas habitaciones deberían ofrecer Antonio y Julia a 70 euros por día?

**Tabla 2. Número de habitaciones ocupadas y probabilidades**

Número de habitaciones ocupadas (Demanda)	Probabilidad
40	0,45
60	0,55



**Solución**

**Tabla 3. Casos posibles**

Estados Posibles Decisiones	Demanda	
	40	60
Se pone a disposición (se reserva a precio normal)		
40	4125	3525
60	2325	4725
Probabilidad	0,45	0,55

Como se observa en la tabla 3 existen 4 posibilidades.

### Caso 1

Se pone a disposición 40 y que la demanda coincida en 40. En este caso significa que se ha reservado para los jubilados 25 habitaciones, por lo que ganancia media sería:

$$40(100-25) + 25(70-25) = 4125$$

### Caso 2

Se pone a disposición 60 y que la demanda sea de 40. En este caso significa que se ha reservado para los jubilados sólo 5 habitaciones, por lo que ganancia media sería:

$$40(100-25) + 5(70-25) - 20(70-25) = 2325$$

En este caso se ha restado 20 porque supone un coste de oportunidad de no reservar a los jubilados más, ya que probablemente se pensaba que la demanda era mayor y sólo fue de 40.

### Caso 3

Se pone a disposición 40 y que la demanda sea de 60. En este caso significa que se ha reservado para los jubilados 25 habitaciones, por lo que ganancia media sería:

$$40(100-25) + 25(70-25) - 20(100-70) = 3525$$

En este caso se ha dejado de ganar 20 habitaciones al precio normal de 100, ya que la demanda era mayor y probablemente se pensó que era sólo de 40. En cambio esta diferencia se ha vendido a los jubilados por lo que la pérdida por habitación vendida a los jubilados es de 30, ya que el precio normal es 100 y el de los jubilados es de 70.

### Caso 4

Se pone a disposición 60 y que la demanda sea de 60. En este caso significa que se ha reservado para los jubilados 5 habitaciones, por lo que ganancia media sería:

$$60(100-25) + 5(70-25) = 4725$$

Una vez calculada todas las posibilidades se procede a calcular el valor monetario esperado o la esperanza matemática que consiste en el cálculo de la media ponderada.

Beneficio esperado si se pone a disposición 40 a precio estándar o normal:

$$B_{fo} = 4125 \cdot 0,45 + 3525 \cdot 0,55 = 3795$$

Beneficio esperado si se pone a disposición 60 a precio estándar o normal

$$B_{fo} = 2325 \cdot 0,45 + 4725 \cdot 0,55 = 3645$$

Por tanto dado que el beneficio esperado es mayor en el caso de que se ponga a disposición 40, se reservará a los jubilados 25 a un precio de 70.

*Ejercicio de overbooking.* El hotel XXY, se da dado cuenta que en el último año algunas de las personas que han reservado habitación no acuden al hotel. Para ello ha decidido calcular el nivel de *overbooking* que le permitiría minimizar la pérdida esperada. Para ello cuenta con el número de clientes que suele faltar (*no-shows*) y la probabilidad asociada a los mismos. El coste en términos de insatisfacción del cliente se estima en 100 euros en términos de que hay que desplazarlo a otro hotel o también a que el cliente ha elegido con anterioridad el establecimiento y el nuevo puede estar por debajo de las expectativas. Asimismo, también se estima la pérdida o coste de oportunidad por dejar una habitación vacía en 75 euros.

**Tabla 4. Probabilidades de *no-shows***

<i>No shows</i>	P(d)
0	0,10
1	0,20
2	0,30
3	0,25
4	0,15

Con esta información, se pide:

- Calcular el nivel de overbooking que minimice la pérdida esperada. ¿Cuántas habitaciones se reservarán?
- ¿Qué beneficio obtiene el hotel por aplicar el overbooking?

Módulo 4

**Solución.**

- En primer lugar habría que calcular la matriz de costes de oportunidad. La casilla (1,0) indica que no se ha presentado una persona que había reservado por lo que el coste de capacidad ociosa es de 75, mientras que el nivel de overbooking es cero, porque el hotel no ha decidido contratar con overbooking.

Por ejemplo la casilla (2,3) indica que el nivel de overbooking es de 3 y no se han presentado 2 personas, lo que indica que nos ha faltado una habitación ya que el nivel de reserva ha sido 3 habitaciones más de las que disponemos. Por tanto el coste de insatisfacción es de 100 por cada habitación. Estos dos casos se encuentran marcados en negrita en la tabla 5, a modo de ejemplo. El resto de las casillas se resuelve de forma similar.

Tabla 5. Matriz de costes

No-Shows	Nivel de <i>overbooking</i>					
	Probabilidad	0	1	2	3	4
0	0,10	0	100	200	300	400
1	0,20	75	0	100	200	300
2	0,30	150	75	0	<b>100</b>	200
3	0,25	225	150	75	0	100
4	0,15	300	225	150	75	0

Una vez calculada la matriz el siguiente paso es calcular el valor monetario esperado de cada una de las posibles de decisiones que puede tomar el hotel con respecto al nivel de *overbooking*.

$$C(0) = 0 \cdot 0,10 + 75 \cdot 0,20 + 150 \cdot 0,30 + 225 \cdot 0,25 + 300 \cdot 0,15 = 161,25$$

$$C(1) = 100 \cdot 0,10 + 0 \cdot 0,20 + 75 \cdot 0,30 + 150 \cdot 0,25 + 225 \cdot 0,15 = 103,75$$

$$C(2) = 200 \cdot 0,10 + 100 \cdot 0,20 + 0 \cdot 0,30 + 75 \cdot 0,25 + 150 \cdot 0,15 = \mathbf{81,25}$$

$$C(3) = 300 \cdot 0,10 + 200 \cdot 0,20 + 100 \cdot 0,30 + 0 \cdot 0,25 + 75 \cdot 0,15 = 111,25$$

$$C(4) = 400 \cdot 0,10 + 300 \cdot 0,20 + 200 \cdot 0,30 + 100 \cdot 0,25 + 0 \cdot 0,15 = 185$$

Dado que son costes, se elegiría el que tenga menor nivel de pérdida, por lo se elegiría reservar 2 más, es decir, un nivel de *overbooking* de 2.

- b. El beneficio que obtiene el hotel por aplicar *overbooking* consiste en obtener la diferencia entre la pérdida asociada entre no aplicar *overbooking* y aplicarlo, es decir,  $C(0) - C(2) = 161,25 - 81,25 = 80$ .

## 8. LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Los servicios deben enfocarse principalmente a factores relacionados con el cliente, y donde pueda maximizar sus ingresos. La decisión de localización de los servicios se caracteriza porque requiere una inmovilización de recursos financieros a largo plazo y porque puede afectar a la capacidad competitiva de la empresa turística. La principal preocupación en el análisis de localización en el sector industrial es la minimización de los costes, mientras que en el sector servicios y en especial en el sector turístico es la maximización de los ingresos (Heizer y Render, 2001). Por tanto, para una empresa de servicios, una localización concreta influye en los ingresos más que en los costes, lo que indica que es el volumen de negocio y los ingresos los factores determinantes. Según Heizer y Render (2001) existen ocho elementos principales que determinan el volumen de negocio y los ingresos para las empresas de servicios:

1. Poder de compra de los consumidores de la zona.
2. Servicio e imagen compatible con la demografía de los consumidores de la zona.
3. Competencia en la zona.
4. Calidad de la competencia.
5. Particularidades de las localizaciones de la empresa y de los competidores.

6. Calidad material de las instalaciones y negocios vecinos.
7. Políticas de operaciones de la empresa.
8. Calidad de la gestión.

El análisis de estos factores puede proporcionar una imagen razonable de los ingresos esperados. Aunque se ha de señalar que los factores a considerar son distintos en función del tipo de empresa de servicios y el objeto del producto (ejemplo, MacDonalds y Disney).

### 9. LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS. FACTORES A CONSIDERAR.

La localización da lugar a lo que se denomina economías de aglomeración que son aquellas que se obtienen al establecerse en una zona reducida o área geográfica muchas personas y actividades económicas (Bayón Mariné y Martín Rojo, 2004). Las razones que inducen a ello son de dos tipos:

- a) Economías de localización internas-externas. Surge cuando en un mismo lugar se instalan un número elevado de empresas de un mismo sector, lo que da lugar a que la zona resulte atractiva para localizar empresas de la misma rama económica (ejemplo, turismo).
- b) Economías de localización externas-externas. Aparecen como consecuencia del desarrollo regional de una región. Por ejemplo, la existencia de una buena red de carreteras, aeropuertos, servicios sanitarios, abastecimientos de energía. En el cuadro 3 se exponen los principales factores a tener en cuenta en la localización de las empresas turísticas.

#### Cuadro 3. Lugar idóneo y factores a considerar en la localización de la empresa turística

Módulo 4

Aquel en el que, cumpliendo los requisitos indispensables e imprescindibles para poder ubicarnos allí –licencias, suelo urbanizable, etc.–, se reducen al mínimo los costes y se incrementan al máximo los ingresos, maximizándose de este modo el beneficio.

Aspectos a considerar para minimizar los costes y maximizar los ingresos, ponderándose de distinta forma en función del tipo de empresa turística.

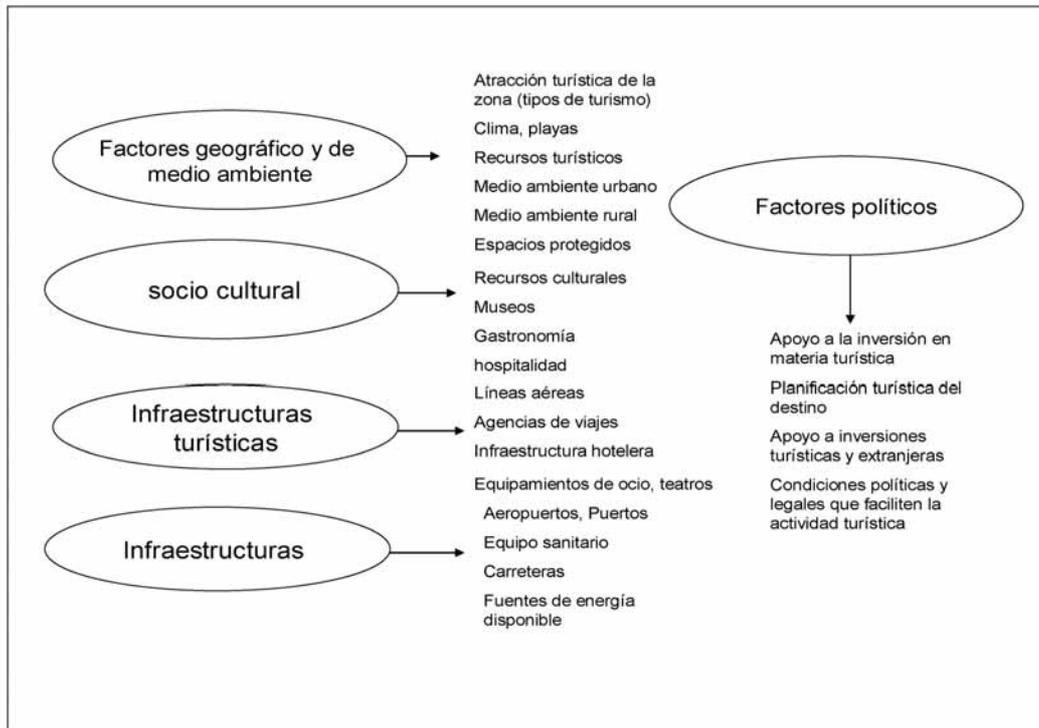
- Cercanía al lugar de abastecimiento de factores productivos
- Proximidad al consumidor
- Facilidad para obtener la financiación en la zona
- Existencia en la región de mano de obra preparada
- Recursos naturales
- Recursos culturales
- Equipamiento de Ocio
- Infraestructura
- Condiciones políticas y legales que faciliten el desarrollo de la actividad turística
- Precio del suelo

En función del tipo de negocio turístico, incidirá o no en la decisión de localización la existencia de economía de aglomeración, ya sean internas-externas o externas-externas.

Fuente: Bayón Mariné y Martín Rojo (2004)

La localización de las empresas turísticas se realizará en lugar donde se cumplan las distintas prioridades competitivas de operaciones y el cumplimiento de una serie de factores que la empresa priorice en función del cumplimiento de la ventaja competitiva. Unas características similares a las expuestas en el cuadro 3 se muestran en la figura 5 siguiente pero agrupadas por diferentes tipos de factores. Los factores que consideran en la localización de las empresas turísticas son: factores geográfico y de medio ambiente, factores socio-culturales, infraestructuras, infraestructuras turísticas y factores políticos.

**Figura 5. Factores a considerar en la localización de las empresas turísticas**



Fuente: adaptado de Johnson y Vanetti (2005)

Como señalamos anteriormente en cada empresa turística la importancia de cada uno de los factores es distinta. Así por ejemplo, Johnson and Vanetti (2005) consideran que los factores que influyen en la localización de las cadenas hoteleras son: el tamaño y la naturaleza de la ciudad, la infraestructura dentro de la región y la percepción de la región como un atractivo turístico.

**ACTIVIDADES****Actividad 1**

Un determinado trayecto Barcelona-Edimburgo se realiza usualmente con un avión con capacidad de 250 plazas. Se desea aplicar una política de overbooking debido al incremento de *no-shows* que la empresa ha detectado en el último mes. Sabiendo que los costes por vuelo y persona se estiman en 100 euros. Los *no-shows* del último mes se encuentran en la tabla siguiente. La empresa está obligada a entregar un billete gratis que cuesta 50 euros más un plus de 550 euros en conceptos por penalización.

<b>No-Shows</b>	10	20	30	40	50
<b>Porcentaje</b>	40	30	15	10	5

Con estos datos se pide:

- Calcular el nivel de overbooking que la compañía desea aplicar para este trayecto.
- Determinar el beneficio de aplicar la política de overbooking.

**Actividad 2**

Identifica los factores de localización que deberán tener en cuenta las agencias de viajes a la hora de elegir su ubicación. Clasifica estos factores por el tipo de agencia.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS

- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Chavéz Miranda, M. y Ruiz Jiménez, A. (2005). Marco Conceptual del yield management como técnica de gestión de capacidad y demanda en organización de servicios, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 11(1), pp. 17-36.
- Davis M., Aquilano, N. J., Chase, R. (2001). *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. Tercera edición. España: McGraw-Hill.
- Domínguez Machuca y otros (1995). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. España: McGraw-Hill.
- Fernández E., Avella, L. y Fernández, M. (2003). *La estrategia de producción*. Editorial McGraw Hill.
- Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons (2004). *Service Management. Operations, Strategy, and information Technology*. New Cork: McGraw-Hill. Irwin.
- Heizer, J. y Render, B. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. España: Pearson Education.
- Johnston, R. y Graham, C. (2005). *Service Operations Management. Improving Service Delivery*. Second England: Edition. Prentice-Hall.
- Johnson, C. and Vanetti, M. (2005) Locational strategies of international hotel chains *Annals of Tourism Research*, 32 (4), pp. 1077-1099
- Meredith, J. (1999). *Administración de operaciones*. México: Limusa Willey.

## EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. La capacidad se define como:
  - a) La cantidad de producto vendido por unidad de tiempo.
  - b) La cantidad de producto o servicio que puede ser obtenido en una unidad productiva durante un cierto periodo de tiempo.
  - c) El verdadero uso efectivo de la capacidad durante un período de tiempo.
  
2. La estrategia de expansión supone para la empresa turística:
  - a) Ampliar la capacidad por encima de la demanda.
  - b) Reducir la capacidad.
  - c) Ampliar la capacidad por debajo de la demanda.
  
3. Una de las prácticas empleadas para gestionar la oferta y equilibrarla con la demanda hace referencia a:
  - a) El desarrollo de servicios complementarios.
  - b) Ofrecer incentivos en los precios.
  - c) Incrementar la participación del cliente en el proceso.
  
4. Una de las prácticas empleadas para gestionar la demanda y equilibrarla con la oferta hace referencia a:
  - a) Entrenar al personal para diversas tareas.
  - b) Ajustar la capacidad.
  - c) Promocionar la demanda en temporada baja.
  
5. El *yield management* constituye:
  - a) Un conjunto de técnicas que pretenden predecir la oferta del negocio, optimizando el precio y la disponibilidad.
  - b) Un conjunto de técnicas que pretenden predecir la demanda del negocio, optimizando el precio y la disponibilidad.
  - c) Un conjunto de técnicas destinadas a disminuir el tiempo que el cliente pasa en la cola.
  
6. El *yield management* supone que se deben cumplir una serie de características relacionadas con:
  - a) La oferta.
  - b) La capacidad y con las operaciones.
  - c) La oferta y la demanda.

7. El Hotel Cantona, dispone de 200 habitaciones dobles, a día de hoy tiene vendidas 140, obteniendo por ello unos ingresos de 7000 euros. Con esta información sabemos que:
- a) La tasa de ocupación es 70%, la tarifa promedio es de 100 y el REVPAR es de 35.
  - b) La tasa de ocupación es 70%, la tarifa promedio es de 50 y el REVPAR es de 35.
  - c) La tasa de ocupación es 70%, la tarifa promedio es de 50 y el REVPAR es de 70.
8. En la decisión de localización de las empresas turísticas:
- a) Las infraestructuras son siempre importantes para todos los productos turísticos.
  - b) Se deberá tener en cuenta el lugar donde se cumplan las prioridades competitivas y el cumplimiento de una serie de factores que la empresa priorice.
  - c) Se ha de considerar el mayor número de factores posibles, ya que todos influyen de la misma forma.

## SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. b
2. a
3. c
4. c
5. b
6. c
7. b
8. b



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Plantas flexibles:* se refiere a plantas modificables en tiempo cero, mediante paredes falsas e infraestructuras reutilizables y fácilmente accesibles.

*Procesos flexibles:* representan cambios rápidos de una línea de productos o servicios a otra de bajo coste, generando en algunas ocasiones economías de alcance.

*Economías de alcance:* son ahorros que se producen cuando existen una combinación de productos a un coste menor que si produjesen separadamente.

*Trabajadores flexibles:* son aquellos que tienen múltiples habilidades y la capacidad para cambiar fácilmente de una tarea a otra.

*Utilización de capacidad externa:* se refiere a la utilización de subcontratación y de capacidad compartida. Un ejemplo de capacidad compartida es la realización por dos líneas aéreas que operan en rutas diferentes y que intercambian aviones pintados sin ninguna marca.

*Servicio ágil:* habilidad de un proceso productivo para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado.

*Punto Muerto:* nivel de producción de servicio que hace que el beneficio sea igual a cero. Por encima de ese nivel de servicio los beneficios serán positivos, y por debajo la empresa obtendrá pérdidas.



## Módulo 5

---

La gestión de la calidad total en las empresas turísticas



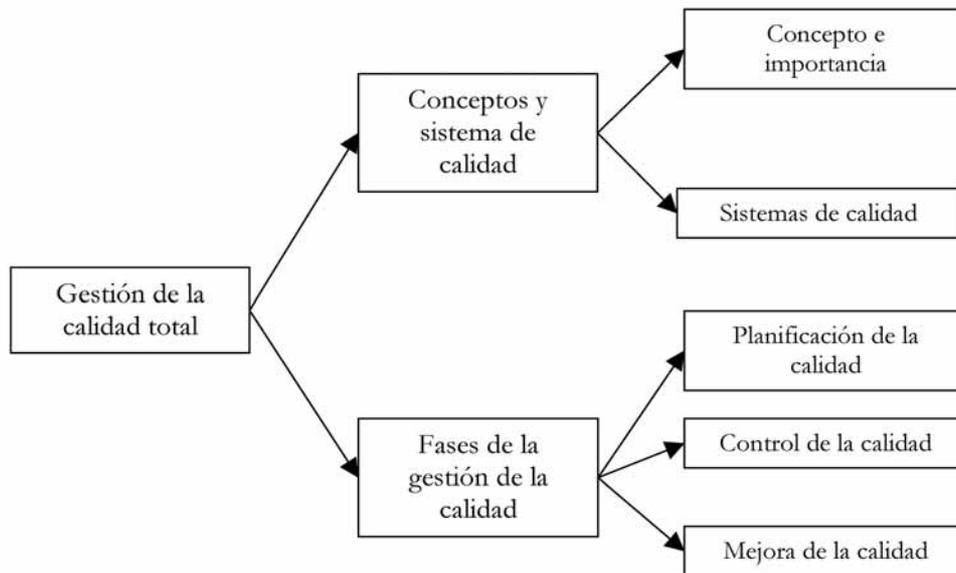
## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

Nos movemos, cada día más, en un entorno global, en el que las empresas turísticas españolas compiten con destinos y mercados que antes no suponían tal competencia. A su vez, los turistas, al disponer de una oferta amplísima, con posibilidad de comparar y elegir, de la que hace unos años carecían, son más exigentes. Por otro lado, la frontera de la productividad, que es la suma de las mejores prácticas existentes en un determinado momento, se aleja rápidamente a medida que aparecen nuevas tecnologías y técnicas de gestión. Para hacer frente a todos estos desafíos del panorama económico, cada vez más empresas turísticas asumen la calidad total como principal fuente de ventajas competitivas duraderas en el tiempo. En este módulo serán tratados el concepto de calidad y los diferentes sistemas de calidad empleados en el sector turístico, así como los procesos para gestionar la calidad de las operaciones basada en tres fases que constituyen la planificación, el control y la mejora de la calidad.

## OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Comprender la diferencia entre los conceptos de calidad y satisfacción del cliente.
2. Definir y poner ejemplos de las dimensiones de la calidad en los servicios: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y empatía.
3. Conocer y analizar los requisitos de los sistemas de calidad más utilizados en el sector turístico: Norma ISO 9001 y Norma UNE 182001.
4. Explicar y diferenciar los procesos para gestionar la calidad: planificación, control y mejora de la calidad.
5. Interpretar los resultados de la Casa de la Calidad, la principal herramienta del proceso de planificación de la calidad.
6. Aplicar y analizar los resultados de los Gráficos de Control p, la herramienta más significativa del proceso de control de la calidad.
7. Desarrollar un diagrama causa y efecto, al ser la herramienta más significativa del proceso de mejora de la calidad.
8. Por último, y no menos importante, adquirir la conciencia de la importancia que tiene el dar un servicio de calidad para captar nuevos clientes y mantener los actuales.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Módulo 5

#### *Definición de la calidad*

Calidad es, tal y como la definen los expertos de la Organización Internacional para la Normalización (ISO) el *Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos* (ISO 9000: 2005).

La definición anterior comienza refiriéndose a la calidad como un conjunto de características de un bien o servicio, también denominadas dimensiones. Para determinar dichas dimensiones se han realizado múltiples investigaciones, destacando el trabajo de los profesores Zeithaml Parasuraman y Berry (1992), que identifica cinco dimensiones de la calidad en los servicios y en base a ellas desarrollan un cuestionario para medir la calidad percibida denominado **SERVQUAL**. En el cuadro 1 se recogen los resultados de dicho estudio aplicado a un establecimiento hotelero.

## Cuadro 1. Dimensiones de la calidad

<b>DIMENSIONES DE LA CALIDAD</b> <b>(Ejemplo para un establecimiento hotelero)</b>
<b>Tangibilidad.</b> Incluye todas las evidencias físicas del servicio como son las instalaciones, el personal, los equipos y los folletos (p. e., diseño atractivo de las instalaciones).
<b>Fiabilidad.</b> La realización del servicio prometido con consistencia y exactitud a la primera (p. e., no se cometen errores en la facturación).
<b>Capacidad de respuesta.</b> La ejecución del servicio de forma rápida y eficaz (p. e., no hay colas en la recepción).
<b>Aseguramiento.</b> La prestación del servicio por un personal competente, amable, digno de confianza y seguro (p. e., personal con formación adecuada).
<b>Empatía.</b> La accesibilidad del servicio, la comunicación y comprensión de las necesidades de los clientes (p. e., en un hotel familiar la disponibilidad de servicios para los pequeños de la familia).

Fuente: Zeithaml Parasuraman y Berry (1992).

Un cliente se siente satisfecho cuando su nivel de calidad experimentada supera su nivel de expectativas para cada una de las dimensiones de la calidad. Es decir, el grado de satisfacción de un cliente viene dado por la expresión siguiente:

Grado de satisfacción = calidad experimentada - expectativas de calidad.

Así pues, si la calidad experimentada es menor que las expectativas, el grado de satisfacción será negativo, y tan sólo cuando se superan las expectativas de calidad, o lo que es lo mismo, se sorprende gratamente al cliente, el grado de satisfacción será positivo.

Por último, es preciso aclarar los conceptos de cliente externo e interno. Todo bien o servicio implica un proceso o cadena de actividades cuyo objetivo es satisfacer al cliente final. En dicha cadena cada empleado o eslabón ejecuta un triple papel: es productor, pues ejecuta una actividad; es proveedor, porque suministra un bien o servicio a un cliente interno o externo; y es cliente interno del eslabón anterior de la cadena. Por lo tanto, si se quiere gestionar eficazmente esta cadena, se ha de pensar en términos tanto de clientes externos como internos, y tener presente que la calidad que obtiene el cliente final o externo es la del eslabón más débil de la cadena.

### *Importancia de la calidad*

Las empresas que gestionan bajo criterios de calidad refuerzan su competitividad en el mercado. La clave para conseguirlo está en maximizar la satisfacción del cliente a un coste menor de lo que lo haría la competencia. Asimismo, la calidad y el objetivo de rentabilidad están directamente relacionados a través de:

- El aumento de los ingresos. Por un lado, una mayor satisfacción de los clientes produce un incremento de la cuota de mercado al mantener los clientes actuales y atraer nuevos clientes mediante las referencias positivas. En general, se estima que un cliente satisfecho lo comunica a un promedio de entre dos y cinco personas, y que un cliente insatisfecho comunica su experiencia a una media de nueve a once personas. Por otro lado, permite a la empresa mantener e incluso elevar los precios de algunos bienes o servicios, ya que, en algunos casos, los clientes se muestran dispuestos a pagar más por un servicio o bien de superior calidad.
- Reducción de los costes. Un aumento de la satisfacción de los clientes significa también un número más bajo de defectos y, por consiguiente, menores costes de reproceso, desechos y garantías. Asimismo, la mejora de la calidad ocasiona un incremento de la productividad al simplificar los procesos y eliminar las actividades que no añaden valor para los clientes. Diferentes estudios estiman que los costes de no hacer las cosas “correctas correctamente” representa entre un 20% y un 40% de las ventas en las empresas que no cuentan con un sistema de calidad.

Finalmente, la mejora de la calidad en el sector turístico también realiza una contribución importante a la economía del país y de la región. El sector turístico necesita que las empresas oferten bienes y servicios que superen las expectativas globales de calidad y de precio. La producción de bienes y servicios de inferior calidad erosionarían la competitividad, haría que se perdiesen puestos de trabajos, disminuiría los ingresos por turismo y, en definitiva, afectaría a la riqueza del país y a la calidad de vida de sus ciudadanos.

## 2. LOS SISTEMAS PARA GESTIONAR LA CALIDAD TOTAL



Por Gestión de la Calidad Total (GCT) se entiende el conjunto de actividades directivas que tienen por objeto identificar y superar continuamente las necesidades y expectativas de los clientes. Los principios y valores fundamentales de la GCT, cuya aceptación y cumplimiento aseguran la gestión eficaz de la calidad, los podemos resumir en los siguientes puntos:

- Desarrollo e implicación del personal. La GCT requiere la potenciación de los empleados (*empowerment*), es decir, la implicación y asunción de responsabilidades de los empleados en cada etapa del proceso de prestación del servicio, apoyada por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Es preciso que el personal tenga la autoridad para actuar; que posea las habilidades, conocimientos y herramientas para hacerlo; y que asuma la responsabilidad de los resultados alcanzados. El papel del personal directivo es el de ser un apoyo y una ayuda para el personal de la organización con el fin de que éste pueda lograr el éxito en el desempeño de sus tareas.
- Relaciones de asociación con los proveedores. La gestión de la calidad supone la colaboración estrecha con los proveedores, incluso en la fase de diseño, para obtener mejores resultados a costes más competitivos. Esto implica el inicio de programas de calidad concertada que reporten para la empresa y sus proveedores los beneficios del establecimiento de relaciones duraderas (p.e., la posibilidad de planificación a medio y largo plazo, la desaparición de stocks innecesarios, la subcontratación, etc.). En el programa de calidad concertada, la aplicación del sistema *just in time (JIT)*, que consiste en que los proveedores traigan a la empresa inventario libre de defectos en el momento preciso para su uso, puede ser de gran utilidad.

- La gestión por procesos basada en hechos. Las actividades se han de gestionar en términos de procesos horizontales que cruzan a lo largo de todas las funciones de la empresa y rompen con las barreras existentes entre los departamentos. Asimismo, debe estar basada en datos fiables, internos y externos, que permitan descubrir las tendencias, causas y efectos de la mala calidad. En este sentido, muchas empresas excelentes están aplicando la técnica del *benchmarking*, que es un proceso sistemático de comparación en base al cual la organización selecciona un objetivo que represente la mejor actuación para procesos muy similares a los de la empresa y lo trata de alcanzar mediante la adaptación, y no adopción, de las prácticas de trabajo, estilos directivos y tecnologías que lo hacen posible. Un ejemplo llamativo, es el caso de una línea aérea que logró reducciones importante en el tiempo de permanencia en tierra de sus aviones en escala realizando el *benchmarking* con la actividad de los boxes en las carreras de fórmula uno.
- Mejora continua e innovación. La GCT requiere un proceso que nunca acaba de continuas mejoras. El objetivo final es la perfección, que nunca es alcanzada pero siempre es buscada. Los japoneses utilizan la palabra *kaizen* para describir el proceso continuo de mejora incremental –el establecer y alcanzar poco a poco objetivos cada vez más altos–. En los últimos años se ha acuñado otro término en Estados Unidos, la reingeniería, para denominar a las mejoras radicales mediante la aplicación de la innovación en los procesos.

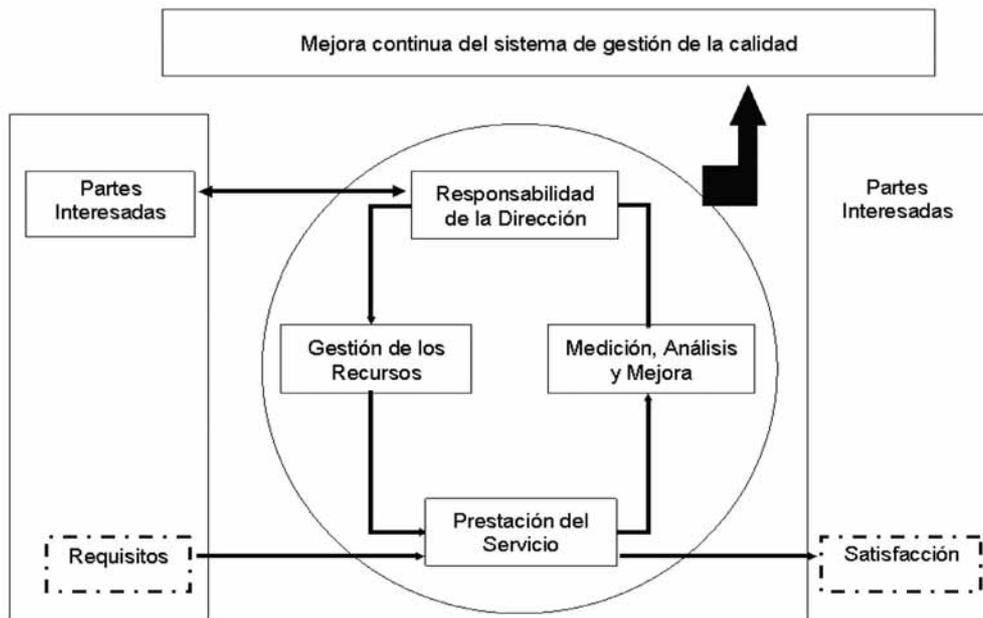
En los apartados siguientes comentaremos brevemente los dos sistemas de calidad más utilizados por las empresas turísticas en España para gestionar la calidad: la norma ISO 9001 y la norma UNE 182001. La utilización por parte de las empresas de las normas ISO 9001 y/o UNE 182001 tiene como objetivo principal la certificación. La certificación consiste en que una tercera parte independiente, conocida como organismo de certificación, evalúa si el sistema de calidad de la empresa es conforme con la norma, y si es así, el organismo de certificación inscribirá a la empresa en su registro, certificará su inscripción y permitirá el uso de la marca de certificación. En la actualidad conseguir la certificación se está convirtiendo en un factor esencial para poder competir en el sector turístico.

*El sistema de calidad ISO 9001: 2005.* En 1987 la Organización Internacional de Normalización (ISO), una federación de ámbito mundial que agrupa a los organismos de normalización nacionales de 128 países, publicaba la primera edición de la serie ISO 9000. Para la elaboración de esta serie de normas de sistema de gestión de la calidad, la ISO aprovechó una base importante de normas ya existentes, como eran las normas BS 5750 del Reino Unido y las normas militares AQAP de la OTAN. La última revisión de esta serie de normas se produjo en el año 2000, siendo la tercera.

La serie de normas ISO 9000 incluye una norma contractual que puede ser utilizada en el proceso de certificación (i.e., la ISO 9001: 2000); una norma que da a las organizaciones unas guías para la mejora del sistema de gestión de la calidad (la ISO 9004: 2000); y una norma sobre vocabulario (la ISO 9000: 2000).

Los requisitos de un sistema de calidad se recogen en la norma ISO 9001: 2000 y se agrupan en 4 categorías. En la figura 1 se muestra los vínculos entre las cuatro categorías en las que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada y la satisfacción del cliente como resultado de los procesos. Las cuatro categorías de procesos y sus requisitos asociados son:

Figura 1. Estructura de la norma ISO 9001



Fuente: UNE-EN ISO 9001: 2000

- Responsabilidad de la dirección. La alta dirección debe demostrar su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad y con la mejora continua de su eficacia asegurándose de que los objetivos de calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes de la organización; y se planifica el sistema de la calidad con el fin de cumplir los objetivos de calidad.
- Gestión de los recursos. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, asegurándose de que se determina la competencia y la formación necesaria para cada puesto de trabajo, se proporciona la formación para satisfacer dichas necesidades y se evalúa la eficacia de la formación a intervalos definidos.
- Realización del producto. La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto o prestación del servicio asegurándose de que se planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas mediante la disponibilidad de instrucciones de trabajo, la identificación y **trazabilidad** del producto y la preservación del producto durante su manipulación y almacenamiento.
- Medición, análisis y mejora. La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto y mejorar continuamente, asegurándose de que se hace un seguimiento de la información relativa a la satisfacción del cliente, se realizan auditorías internas de la calidad, y se llevan a cabo inspecciones y pruebas para verificar que los procesos y productos cumplen con los requisitos.

*La norma Q de calidad turística Española (UNE 182001: 2005)*

El Instituto para la Calidad Turística Español (ICTE), entidad que gestiona la “marca Q Calidad Turística”, es la institución resultante de un largo proceso que se inició en 1995 en España. En aquel año se desarrolló como experiencia piloto para hoteles y apartamentos turísticos del Puerto de la Cruz en Tenerife la metodología que sirvió como base para el posterior desarrollo del Sistema de Calidad de hoteles y Apartamentos, hoy en día la norma UNE 182001 del año 2005. Asimismo, el ICTE ha desarrollado normas de sistema de calidad para otros subsectores turísticos (agencias de viajes, las casas rurales, los restaurantes, las oficinas de información turística, los palacios de congresos, etc.). Estas normas, a diferencia de la ISO 9001, son normas de carácter sectorial (para el sector turístico) y están autorreguladas (por los propios empresarios) a través del ICTE.

En cuanto a la UNE 182001:2005, hoteles y apartamentos turísticos, requisitos para la prestación del servicio, es una norma elaborada por AENOR y esta asociada a la Marca Q de Calidad Turística cuya propiedad es del ICTE. De tal forma que si un hotel supera la auditoría realizada por las empresas auditoras reconocidas por el ICTE, se le concederá la Marca Q de Calidad Turística para Hoteles y Apartamentos.

La norma UNE 182001 de calidad para hoteles y apartamentos turísticos se dividen en 8 grandes bloques, regulando cada uno de ellos una Unidad de Servicio de un establecimiento alojativo:

- Dirección. Se establecen los requisitos con respecto a la política de calidad y objetivos, la gestión de los recursos humanos, la comercialización de los servicios, la gestión de las condiciones adversas a la calidad, el sistema de seguridad general y la gestión medioambiental.
- Recepción. Se establecen requisitos con respecto al servicio al cliente en recepción, el servicio de reservas, el servicio de portería, el servicio de equipaje y botones, el servicio de recibimiento y acomodo, el servicio de atención continua al cliente, el servicio de check out y facturación, el servicio de teléfono y el servicio de seguridad.
- Limpieza y mantenimiento de pisos. Se definen los requisitos en relación a la limpieza e higiene de habitaciones, apartamentos y baños, reposición de artículos de acogida en habitaciones, baños y cocinas de apartamentos, limpieza de zonas comunes, limpieza e higiene de los sanitarios en zonas comunes y reposición de consumibles, lavandería de lencería y toallas, lavandería de prendas del cliente.
- Restauración. Se regulan los requisitos para el servicio al cliente en restaurante, desayuno, restaurante menú, restaurante buffet, restaurante carta, bar musical, bar salón, servicio de habitaciones, servicio picnic, cocina y elaboración de alimentos.
- Animación. Se regula los requisitos relacionado con el servicio al cliente en animación, programa de las actividades de animación y equipamiento.
- Mantenimiento de las instalaciones. Se establecen los requisitos en relación a: servicio al cliente, equipamiento de habitaciones y apartamentos, sistema de aire acondicionado y calefacción, ascensores y montacargas, sistema de emergencia y contraincendios, equipamiento de zonas comunes, instalaciones de limpieza, lavandería y unidad de restauración, instalaciones exteriores y otras instalaciones eléctricas.
- Aprovisionamiento y almacenamiento. Se recogen los requisitos para el aprovisionamiento externos, almacenamiento, aprovisionamiento interno y subcontrataciones.

- Eventos especiales. Se definen los requisitos para las reuniones de empresa, banquetes, exposiciones y exhibiciones y otros eventos.

Los requisitos que se establecen en cada unidad de servicio son de tres tipos:

- Sistema de Calidad: evalúan que los aspectos organizativos, los procedimientos y las instrucciones de trabajo se encuentren definidos y aplicados.
- Estándares de Calidad: evalúan el cumplimiento de los niveles de prestación en los servicios o de ejecución en los procesos correspondientes, que son diferenciados en función del tipo (vacaciones, ciudad) y categoría del establecimiento (número de estrellas). Algunos ejemplos de requisitos de estándares se recogen en el cuadro 2.
- Comprobaciones físicas: evalúan el estado, funcionamiento y limpieza de los elementos físicos de las diferentes áreas de hotel.

### Cuadro 2. Ejemplo de requisitos de estándares de la calidad de la Norma UNE 182001

Es imposible reflejar en este módulo todo lo que se le exige a un hotel que tenga la certificación de calidad “Q”, ya que la norma UNE 182001 es demasiado extensa. Pero a modo de ejemplo se recogen a continuación a algunos requisitos de estándares de calidad. Las **sábanas** en los hoteles de cinco estrellas se cambian siempre a diario, en los de cuatro estrellas de ciudad, también, pero en los vacacionales, cada dos días. En los de tres, dos y una estrella, se cambian en días alternos en los de ciudad y cada tres días en los vacacionales. Las **toallas** se cambian a diario en todas las categorías. Siempre serán de algodón 100%. Los **productos de acogida** en un hotel de cinco estrellas vacacional es obligado tener un mínimo de 8 productos de acogida, entre ellos jabón, gel, champú, gorro de baño y abrillantador de zapatos. En un hotel de cuatro estrellas, seis, entre ellos, los mismos menos el gorro. En un hotel de tres estrellas, cuatro; los de menor categoría, dos. El tamaño mínimo de los **platos** será de 27 cm. de diámetro, de 22 cm. los de “buffet”. Obligatoriamente en los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas el “buffet” de desayuno debe incluir los siguientes alimentos: leche, yogur natural, cafés, infusiones, zumos en conserva, cereales, pan natural, pan tostado, bollería, mantequilla o margarina, mermeladas, frutas naturales, huevos, quesos, embutidos, aguas y miel.

### 3. LOS PROCESOS PARA GESTIONAR LA CALIDAD

Los procesos para la gestión de la calidad forman el núcleo del sistema de calidad total y en él se recogen las actividades relacionadas con la planificación, el control y la mejora de la calidad.

#### *Causas comunes y especiales de variación*

Cada bien y/o servicio tiene distintos valores objetivos que representan los niveles deseados por los clientes para sus dimensiones de calidad. El propósito de la gestión de la calidad es acercarse a esos valores y reducir la variabilidad en torno a ellos, de tal forma que cuanto más cerca se

esté del valor objetivo y menor variabilidad tenga, mayor será su calidad. En consecuencia, es fundamental comprender la diferencia entre causas comunes y causas especiales de variación y su relación con los procesos para gestionar la calidad.

Las causas comunes producen las deficiencias crónicas o variabilidad aleatoria y son atribuibles a la planificación o diseño del sistema, por lo tanto, son compartidas por numerosos empleados, máquinas, servicios, etc. Y las causas especiales son aquellas que producen la variabilidad asignable o también llamada picos esporádicos, y son atribuibles a un empleado fatigado o sin formación, a un equipo desajustado o desgastado, a un nuevo lote de materias primas, o a cualquier otra circunstancia específica.

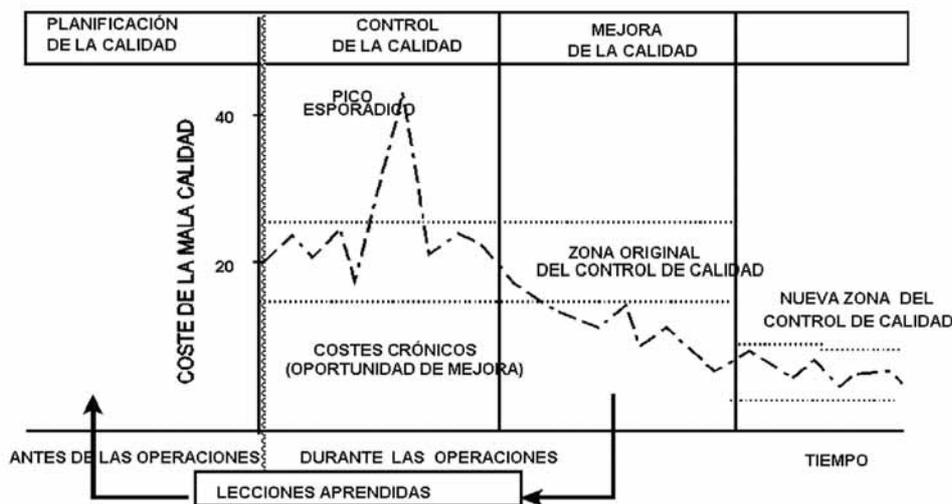
*La trilogía de procesos de Juran*

Juran (1986) propone la siguiente trilogía de procesos: la planificación de la calidad, que diseña bienes y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes; el control de la calidad, que mantiene el sistema en su estado previamente planificado eliminando los picos esporádicos originados por causas especiales de variación; y la mejora de la calidad que consigue unos niveles de calidad sin precedentes reduciendo las pérdidas crónicas originadas por las causas comunes. Los tres procesos de la trilogía de Juran están interrelacionados, tal y como se muestra en la figura 2.

La actividad inicial es la planificación, que una vez concluida transfiere los planes a las unidades operativas para su puesta en ejecución. Debido a las deficiencias en la planificación inicial, se pone de manifiesto que el proceso es incapaz de producir sin defectos, originando una pérdida, en nuestro ejemplo del 20%. Esta pérdida se considera crónica, ya que el diseño no ha conseguido evitarla.

Módulo 5

**Figura 2. La trilogía de Juran**



Fuente: Juran (1990, p. 21)

En la siguiente etapa se lleva a cabo un control con el único propósito de impedir que se produzcan incidencias tales como el pico esporádico. El control de calidad lo que hace es localizar los picos esporádicos y proceder a la eliminación de las causas especiales que los ocasionan mediante un proceso de ajuste. La eliminación de dichas causas especiales simplemente retorna el sistema al nivel anterior. Una vez que se ha logrado esto, se dice que el proceso se encuentra bajo control estadístico o, lo que es lo mismo, su comportamiento futuro se puede predecir dentro de unos determinados límites de variación. No obstante, que un sistema se encuentre bajo control estadístico no significa que sea capaz, es decir, que cumpla las especificaciones de los clientes. De hecho, un proceso bajo control puede producir una alta proporción de defectos como el de nuestro ejemplo, que tiene un nivel de pérdida del 20%. En la tercera etapa, el nivel de pérdidas y la variación pudieron ser reducidas a través del proceso de mejora de la calidad, que mediante la eliminación de las causas comunes, logra unos niveles de calidad sin precedentes en la empresa.

La diferenciación entre causas comunes y causas especiales de variación resulta de vital importancia ya que, tal y como se ha expuesto, el proceso de control sólo se aplica para eliminar las causas especiales, y el proceso de mejora para las causas comunes. La confusión de ambos tipos de variación puede ocasionar dos tipos de errores que pueden tener graves consecuencias para la organización: error “tipo uno” cuando se trata una causa común mediante un proceso de control, lo que origina una serie de ajustes que sólo provoca mayor variabilidad y costes más elevados; y error “tipo dos”, cuando es una causa especial y la tratamos como si fuera común, lo que generalmente conduce a no hacer nada para localizar y eliminar la causa especial.

#### 4. LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Módulo 5

La planificación de la calidad es el proceso que determina las necesidades de los clientes y diseña los bienes y/o servicios requeridos para satisfacer dichas necesidades. El proceso de planificación se ha de efectuar de forma conjunta, es decir, con la participación de todos los departamentos afectados, proveedores y clientes. La planificación conjunta permite la detección precoz de problemas futuros y la obtención de los datos necesarios para optimizar el comportamiento global.

##### *Etapas del proceso de planificación de la calidad*

El proceso de planificación de la calidad se puede generalizar en una serie de etapas que son:

- La determinación de las necesidades de los clientes. Debe basarse necesariamente en la realización de una investigación de mercado (encuestas, **clientes ficticios**, etc.) que permita conocer cuáles son las necesidades y criterios de compra de los clientes, haciendo especial énfasis en las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente.
- El desarrollo de las características del bien y/o servicio que puedan responder de forma óptima a estas necesidades. Las características deberán satisfacer las necesidades de los clientes, ser factibles técnicamente y ser competitivas.
- El diseño del proceso que sea óptimamente capaz de producir las características del bien y/o servicio. Los procesos para la realización del bien o servicio deben ser diseñados desde un punto de vista operacional para que el servicio pueda ser prestado “bien a la primera” y su calidad sea fácil de controlar. Esta etapa básicamente consiste en definir los medios concretos (p. e., equipos,

procesos, personal, materiales) que se han de utilizar por las unidades de servicio para cumplir los objetivos.

- La transferencia a las unidades de servicio. En esta etapa se transfiere la responsabilidad desde los planificadores a los responsables de las unidades de servicio. La transferencia ha de constar de objetivos a cumplir, instalaciones a utilizar, procedimientos a seguir, instrucciones y precauciones, etc.

El despliegue de la función de calidad (*Quality Function Deployment*, QFD) es la herramienta fundamental para ordenar la información de una forma estructurada en la etapa de planificación. La QFD fue desarrollada en 1972 en las instalaciones de los astilleros de Mitsubishi, en Kobe. Posteriormente Toyota y sus proveedores siguieron incorporando elementos hasta llegar a su actual configuración. La QFD es una herramienta estructurada y metódica que traduce las necesidades y expectativas de los clientes en especificaciones internas de diseño del producto y del proceso, permitiendo a las empresas priorizar las necesidades de los clientes y desplegarlas por toda la empresa.

La casa de la calidad es la matriz inicial de la QFD, cuya finalidad es traducir las necesidades y expectativas de los clientes, “la voz del cliente”, en características del bien y/o servicio. El desarrollo de esta primera matriz implica generalmente seis etapas, aunque sobre este punto no hay reglas rígidas y se debe adaptar el instrumento a las necesidades y peculiaridades de la empresa.

- **Paso 1:** se identifican las necesidades y expectativas de los clientes (el “Qué” hay que hacer).
- **Paso 2:** se fija la importancia relativa de las necesidades de los clientes, ya que todas las necesidades no son igualmente importantes.
- **Paso 3:** se traducen las necesidades de los clientes (los “Qué”) en características de bien y/o servicio, es decir en los correspondientes “Cómo”.
- **Paso 4:** se rellena el cuerpo de la matriz, o matriz de relación, indicando cuánto afecta cada característica del bien o servicio a cada necesidad del cliente.
- **Paso 5:** se añaden en la parte inferior de la casa las medidas objetivas para cada una de las características del bien o servicio.
- **Paso 6:** se analiza como afecta un cambio en una determinada característica a las otras características del bien y/o servicio en el techo de la casa.

Como beneficios de la aplicación de La Casa de la Calidad podemos destacar la facilidad y aceleración en el diseño de nuevos bienes y/o servicios, ya que permite a la empresa detectar los cambios que suceden en las necesidades de los clientes y desarrollar y comercializar bienes y/o servicios que se adapten a ellas muy rápidamente. El Caso 1 desarrolla una casa de la calidad para el diseño del proceso de pisos en un establecimiento hotelero.

*Caso 1. La casa de la calidad.* Fuente: Basado en American Supplier Institute 1997

El Hotel Ritz Carlton en Dearborn, Michigan, para diseñar su proceso de servicio de pisos se valió de la Casa de la Calidad (véase figura 3). Primero, mediante la escucha de la voz de los clientes, obtuvo una lista de requisitos a cumplir o exceder (los QUÉ) que se recogen en la primera columna a la izquierda de la figura 3. Estos son:

1. Habitación limpia, fresca y completamente suministrada.
2. Habitación hecha bien a la primera.
3. Con pocas o ninguna interrupciones.
4. Interrupciones cortas, cuando se producen.
5. Servicio consistente durante toda la estancia del cliente.
6. Habitación lista para cuando llegue el cliente.
7. Limpieza de la habitación realizada en el momento más cómodo para el cliente.
8. Facturación correcta y razonable del minibar.
9. Pertenencias de los clientes seguras.
10. Reducción del coste de mano de obra de limpieza de habitaciones (como necesidad de la empresa).

**Figura 3. La casa de la calidad**



Fuente: American Supplier Institute (1997, p. 8)

A continuación procedió a establecer las características del bien o servicio a través de indicadores (los CÓMO) para hacer un seguimiento del cumplimiento de los requisitos anteriores. Por ejemplo, el índice de defectos por habitación se obtiene mediante una inspección aleatoria de un número determinado de habitaciones utilizando para ello un checking list con 110 puntos a comprobar. En el cuerpo de la matriz de la Casa de la Calidad se recogen la relación que existe entre los requisitos del cliente (Los Qué) y los indicadores (Los Cómo). En el caso de los defectos por habitación se relacionan fuertemente con Habitación totalmente repuesta, con habitación hecha

bien a la primera y con servicio consistentemente. Los objetivos para estas características, que se pueden ver en la base de la casa de la calidad del gráfico 3, incluyen la reducción del número de defectos, la reducción del tiempo del ciclo y la reducción en el número de interrupciones, entre otras.

## 5. EL CONTROL DE LA CALIDAD

El proceso de control de la calidad consiste en la identificación de las variaciones asignables que ocasionan problemas de calidad y en la toma de acciones correctoras para la eliminación de sus causas especiales, restableciendo el estado del sistema al nivel previamente planificado.

### *Etapas del proceso de control de la calidad*

El proceso de control de calidad abarca las siguientes etapas:

- La elección de los puntos de control y las características a controlar. Consiste en la determinación de aquellos puntos críticos donde se necesita llevar a cabo un control, y en la elección de las características del servicio o proceso que se va a controlar.
- El diseño del sistema de medición. Se define una unidad de medida que permita la evaluación numérica de cada característica. Esta unidad puede ser una variable (p.e., tiempo para realizar el check in) o un atributo (p.e., porcentaje de servicios defectuosos o número de defectos por habitación).
- La fijación de los estándares de actuación. Para cada característica de control se establece un objetivo de calidad (por ejemplo, check out en menos de 10 minutos).
- La medición de la actuación real. En esta etapa se debe decidir la frecuencia de las mediciones, el tamaño de la muestra y quién debe realizar la inspección.
- La comparación e interpretación de las diferencias. Se interpreta las desviaciones, se descubren las causas esporádicas y se analiza la tendencia. Las herramientas esenciales en esta etapa son **los gráficos de control**.
- La acción correctora. El paso final para cerrar el bucle de retroalimentación consiste en accionar un cambio que restablezca el estado de control estadístico.

### *Los gráficos de control*

Los gráficos de control fueron introducidos por Shewhart en 1931 para determinar si un proceso está en estado de control. El objetivo de los gráficos de control es identificar las variaciones esporádicas que ocasionan los problemas de calidad y ayudar a la toma de acciones correctoras para su eliminación, y de esta forma llevar el proceso, otra vez, a un estado de control estadístico en el que las variaciones restantes son debidas a causas comunes. El procedimiento general que se sigue en la elaboración del gráfico de control es el siguiente:

- Dibujar una gráfica, representándose en el eje de las “y” la característica de la calidad que se desea controlar, y en el eje de las “x” el tiempo o las distintas muestras tomadas del proceso.

- Tomar de forma periódica “m” muestras de tamaño “n”, calcular la media de cada muestra ( $\bar{x}_1, \bar{x}_2, \bar{x}_3, \dots, \bar{x}_m$ ) y representarlas en el gráfico.
- Calcular la media de las muestras ( $\bar{\bar{x}}$ ) y representarla como línea central de la gráfica de control (LC).
- Calcular el límite de control superior (LCS) y el límite de control inferior (LCI) de variación natural, que están a  $\pm 3 \sigma$  de la  $\bar{\bar{x}}$  respectivamente.
- Cuando alguna de las medias de las muestras caen por fuera de los límites de control o se aprecian ciertas señales estadísticas que indican que el proceso es sospechoso de encontrarse fuera de control, se investigará el proceso para realizar la búsqueda de las posibles causas esporádicas que ocasionan esas variaciones, y se procederá a su eliminación para que el proceso retorne a su estado de control estadístico. El **Caso 2** ilustra el proceso de elaboración de los gráficos de control.

*Caso 2. Gráfico de control p (para atributos)*

El Departamento de reservas de una importante agencia de viajes quiere realizar un control de las reservas registradas. Para ello recoge una muestra de 100 reservas por cada empleado (20) y cuenta el número de reservas con algún tipo de error (error de facturación, error de fechas, error en el tipo de alojamiento, etc.). En la tabla 1 se recoge el porcentaje de de reservas erróneas por cada empleado.



**Tabla 1. Datos de las muestras**

Nº Muestra (empleados)	Porcentaje de errores	Nº Muestra (empleados)	Porcentaje de errores
1	6%	11	6%
2	4%	12	1%
3	1%	13	7%
4	1%	14	7%
5	4%	15	6%
6	2%	16	4%
7	5%	17	11%
8	3%	18	3%
9	3%	19	1%
10	2%	20	4%

En primer lugar se calcula la media de las muestras:

$$\bar{p} = \frac{\sum \text{porcentaje errores}}{n^{\circ} \text{ errores}} = \frac{0,8}{20} = 0,04$$

Luego, se calcula la desviación típica (para una distribución binomial):

$$\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}} = \sqrt{\frac{(0,04)(1-0,04)}{100}} = 0,02$$

(Advierta que n=100, el tamaño de cada muestra)

Y finalmente, se calculan los límites de control superior e inferior:

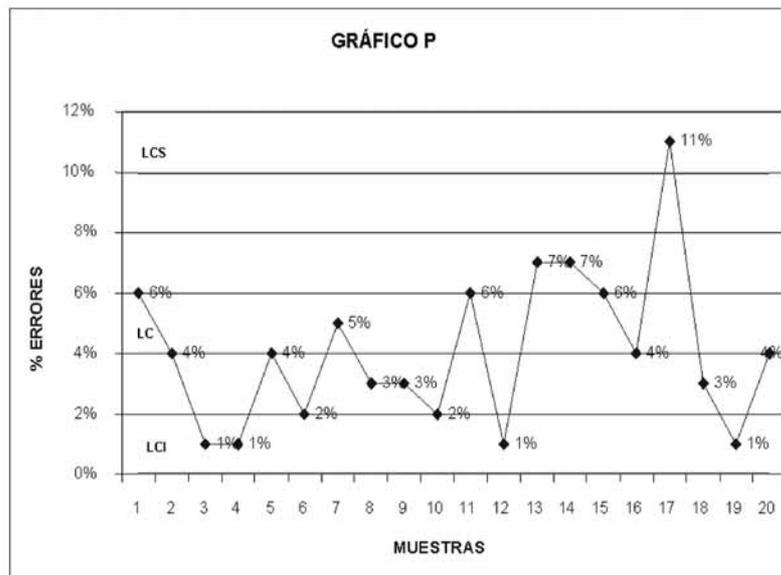
$$LCS_p = 0,04 + 3(0,02) = 0,10$$

$$LCI_p = 0,04 - 3(0,02) = -0,02 \text{ (se iguala a 0)}$$

En el **gráfico 4** de control p, se aprecia que sólo un empleado (número 17) está fuera de los límites de control. Por consiguiente, la empresa debe examinar más de cerca el trabajo de ese empleado para determinar las causas del excesivo porcentaje de errores.

Módulo 5

**Figura 4. Gráfico de control**



## 6. LA MEJORA DE LA CALIDAD

La mejora de la calidad consiste en la creación organizada de un cambio beneficioso que implica la consecución de unos niveles de calidad en la empresa sin precedentes, a diferencia del control que lo único que hace es restablecer el comportamiento al nivel anterior. La necesidad de mejora de la calidad se da en aquellos productos y procesos que presentan deficiencias crónicas debido a causas de variación comunes.

### *Etapas del proceso de mejora de la calidad*

El proceso de mejora continua debe realizarse problema a problema, y de una forma continua, repetitiva y siguiendo el ciclo de Deming o **ciclo PDSA**, cuyas fases son: planificar (plan), en la que se realiza la selección del problema, se constituye el grupo de mejora y se diagnostica la situación inicial; hacer (do), en la que se implantan las acciones correctivas y preventivas a pequeña escala, a modo de experimento; estudiar (study), en la que se analiza los resultados que se recopilan durante la implantación para comprobar los efectos de las acciones; y finalmente, la fase de actuar (act), en la que se mantienen las mejoras para que perduren, y se vuelve a iniciar el ciclo teniendo en cuenta las oportunidades de mejora y los planes de futuro. A continuación se desarrollan cada uno de los pasos anteriores.

- La selección. Los factores que se suelen considerar para la selección del problema son los siguientes: magnitud de la mejora potencial, rendimiento de la inversión, urgencia, factibilidad tecnológica, recepción favorable o poca resistencia cultural. No obstante, durante las primeras etapas en la implantación de un programa de mejora, cuando se encuentra en una fase de aprendizaje, se necesita un proyecto ganador, es decir, un problema crónico y significativo, con bastante probabilidad de ser concluido con éxito en pocos meses y que sus resultados sean mensurables.
- La constitución del equipo de mejora. A cada problema seleccionado se le asigna un grupo de mejora. Los grupos de mejoras estarán formados por personal directivo y/o empleados que puedan realizar una aportación valiosa al diagnóstico y/o a la solución del problema.
- Diagnóstico. El primer grupo de actividades que debe realizar el grupo de mejora para cumplir su misión es:
  - Análisis de los síntomas. Para comprender e identificar con exactitud el problema es necesario revisar las quejas, las reclamaciones, los rechazos, los informes post-venta; realizar encuestas a los consumidores; estudiar los bienes/servicios defectuosos, etc.
  - Teorizar respecto a las causas y comprobar las causas seleccionadas. Mediante la técnica del grupo nominal, el equipo selecciona posibles teorías para las causas, y estas causas son ordenadas utilizando el diagrama causa-efecto.
- Corrección. El segundo grupo de actividades que realiza el equipo de proyecto es:
  - Identificar las acciones correctoras. Que puede consistir en rediseñar el proceso para eliminar actividades sin valor añadido, determinar claramente los objetivos y responsabilidades, procurar mayor formación y motivación, entre otras.
  - Comprobar las acciones correctoras bajo condiciones operativas. Se realiza la transición de las condiciones de “laboratorio” a operaciones para comprobar que el remedio funciona.

- Mantenimiento de lo conseguido. Ya por último, se establecen los límites de control en el nuevo nivel para garantizar la retención de lo conseguido.

### *La técnica del grupo nominal*

La técnica del grupo nominal (*Nominal Group Technique*, NGT) es una forma estructurada de tormenta de ideas en la que todos los participantes tienen idénticas posibilidades de contribución. En el proceso de mejora se puede aplicar en la selección del problema, en el diagnóstico de las causas y la búsqueda de las acciones correctoras. En el **caso 3** se recoge una aplicación para el problema de puntualidad de una línea aérea. Las etapas de que consta son las siguientes:

- Definir el objeto de la sesión de una forma clara e imparcial y describir a los participantes el proceso que se va a seguir.
- Tormenta de ideas en silencio de los participantes. Durante un tiempo determinado, normalmente de 15 a 20 minutos, los participantes escriben en una lista todas las ideas que se les ocurran relacionadas con la cuestión.
- Clarificación de las ideas. Durante esta fase los participantes solicitarán aclaración de algunos términos, sin debatir la validez o importancia de la idea. Para facilitar la comprensión y su posterior votación, puede ser de gran ayuda clasificar las ideas en grandes grupos utilizando para ello el **diagrama causa y efecto** (también conocido como diagrama de espina de pescado). Una forma sencilla de comenzar un diagrama de causa y efecto es utilizar las cinco “M” (material, maquinaria, mano de obra, método y medio) para clasificar las ideas.
- Votación. En el caso de que sea necesario seleccionar un conjunto reducido de causas para su posterior comprobación in situ, se lleva a cabo una votación entre los miembros del grupo de mejora.

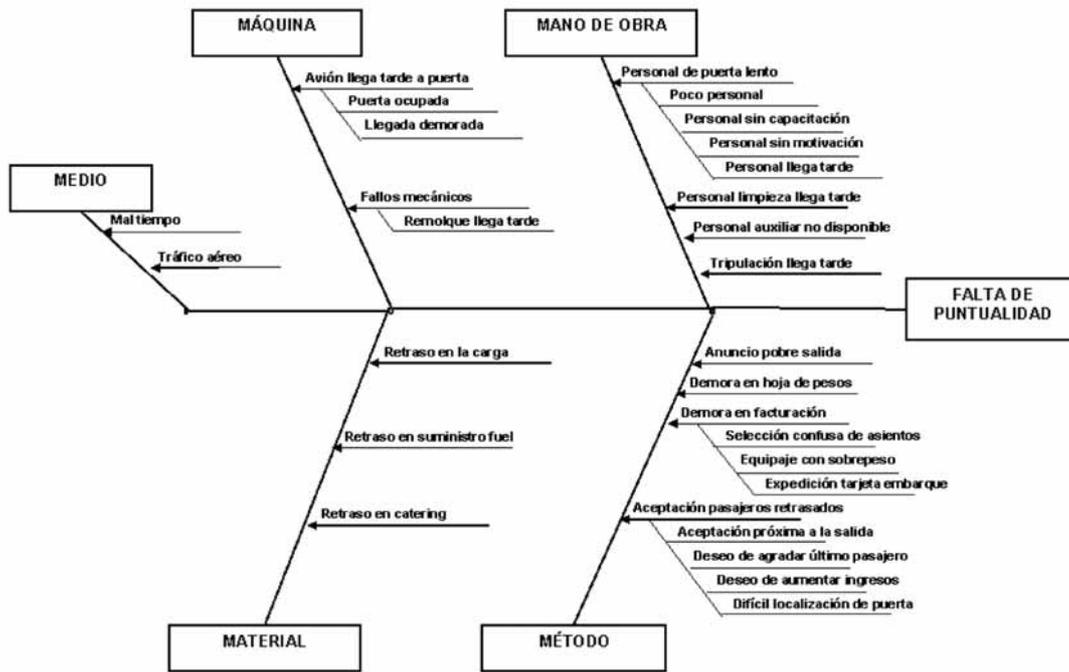
Módulo 5

*Caso 3: Mejora para solucionar la falta de Puntualidad en la Línea Aérea “Midway”.* Fuente: Basado en Wyckoff (1984)

En la década de los 80 la línea aérea Midway tenía un grave problema con una de las características clave de su calidad de servicio: la puntualidad en la salida de los vuelos. Sólo el 60% de sus vuelos eran puntuales en su salida, cifra muy por debajo de los niveles que venía registrando la competencia y que estaba originando unos altos costes de mala calidad.

La línea aérea ante este grave problema vio la conveniencia de formar un grupo de mejora al que le encargó la solución de este problema crónico. En una sesión de *brainstorming* al efecto, el grupo de mejora de Midway tuvo poca dificultad para analizar las posibles causas de la falta de puntualidad en las salidas debido a su alto conocimiento del proceso. Las causas fueron organizadas en 5 grandes categorías (material, mano de obra, método, máquina y medio u otros factores) en un diagrama de causa-efecto (véase Figura 5).

Figura 5. Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Wyckoff (1984)

Módulo 5

Durante un periodo razonable se recogieron datos para comprobar si las causas que se habían obtenido durante la sesión de tormenta de ideas eran la que realmente ocasionaban el problema de puntualidad. El análisis reveló que casi el 90% de las salidas con retraso se debían sólo a cuatro causas, siendo la causa principal la aceptación de pasajeros que llegan tarde con el 53%. Estos pasajeros que llegaban tarde no procedían de conexiones con otros vuelos, sino eran pasajeros que llegaban tarde por diversas circunstancias personales, y eran admitidos por los empleados, que se mostraban demasiados comprensibles con los pasajeros, olvidándose de los restantes pasajeros que habían realizado un esfuerzo por ser puntual. Los empleados no tenían en estos casos una política clara, y creían que aumentaban los ingresos de la compañía aceptándolos. Como solución la Midway estableció una mayor disciplina en la aceptación de último pasajero, esta nueva medida fue apreciada por aquellos pasajeros que respetaban el horario, y sorprendentemente redujo rápidamente el número de pasajeros que llegaban tarde. Una vez que el proceso de salidas de vuelos se llevó a bajo control, la compañía estableció unos nuevos límites de control en el 90% de vuelos puntuales.

Por calidad debemos de entender el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Para poder cumplir con los requisitos y satisfacer las expectativas de los clientes las organizaciones necesitan desarrollar e implantar un sistema de calidad, pudiendo utilizar como guías el modelo la norma ISO 9001 y/o normas sectoriales como la UNE 182001 para hoteles y apartamentos. El núcleo del sistema de calidad está formado por los procesos de planificación, control y mejora de la calidad. A lo largo de este tema se han desarrollado sus etapas y las herramientas estadísticas y de gestión básicas (la casa de la calidad, los gráficos de control y el diagrama causa y efecto) que pueden ayudar a su consecución.

**ACTIVIDADES**

Lee con detenimiento el siguiente artículo y realiza la actividad que se pide al final.

**Caso: Qué debe exigirle a su hotel. (Fuente: Nieto 2006).**

Cuentan las malas lenguas que hubo un tiempo en que, en algunos hoteles de la costa española, los muebles estaban atornillados al suelo de la habitación y cuando la sueca de turno la dejaba, los empleados aseaban la estancia a manguerazo limpio. Sin llegar a tales extremos, la falta de un sistema de categorías universal y verdaderamente informativo (el de las estrellas no es ni lo uno ni lo otro), propicia aún amargas experiencias a los viajeros que osan contratar una habitación en un hotel desconocido. Le contamos las mejores fórmulas para conjurar ese peligro.

Dieciséis metros cuadrados de superficie por 2,6 metros de altura, calefacción, teléfono, caja fuerte, minibar y un cuarto de baño (de un mínimo de 4,5 metros cuadrados) con agua caliente, bañera, ducha, lavabo e inodoro.

Lo anterior, y ni una cosa más –ni un mal gorro de ducha, ni unas cortinas confeccionadas después de la revolución del Tergal, ni un colchón amigable, ni unas sábanas sin pelotillas, ni un televisor, ni una triste percha, es lo que, ateniéndonos a la normativa vigente, usted puede exigirle a una habitación doble de un hotel de cuatro estrellas en la Comunidad de Madrid por el que puede pagar entre 100 y 300 euros la noche. Porque, para enredar más las cosas, esa normativa en la que todos confiamos a la hora de elegir hotel pero que ninguno hemos leído, depende de cada comunidad autónoma. Y, por supuesto, de cada país (en la UE, además, esta clasificación sólo es obligatoria en siete estados). Lo saben bien quienes alguna vez se han alojado en un tres estrellas francés y se han quedado de piedra al comprobar que la habitación no tenía vistas. Porque, según la legislación francesa, los tres estrellas están obligados a que un 80% de sus habitaciones tenga ventana. O, lo que es lo mismo: que un 20% puede no tenerla. Y le pudo tocar a usted. A usted, o a alguno de los protagonistas de los 36.894.000 viajes con estancia en hotel que hicieron los españoles en 2005 (un 21,5% del total de los 171,6 millones de viajes que realizaron los residentes en nuestro país).

Claro que, también le puede pasar lo contrario, al menos en España. Como explica Ramón Estalella, secretario general de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), “nos encontramos con hoteles que cumplen las especificaciones de cuatro estrellas pero que se caen a pedazos de lo mal conservados que están y con casos como el de un maravilloso palacio del siglo XV, cuyas habitaciones cuestan 650 euros al día y que sólo tiene dos estrellas porque carece de parking cubierto, aspecto exigido por la normativa. O el de un cortijo espectacular que sólo tiene una estrella porque no tiene ascensor. El problema es que el edificio es de una sola planta. Está claro que la normativa se ha quedado muy desfasada”.

Según la patronal hotelera, en España hay 7.790 hoteles (además de 9.250 hostales y pensiones). De éstos, sólo 145 son de cinco estrellas, la categoría, sin contar la de “gran lujo”, con la que es más difícil equivocarse (aunque no es infalible, un precio muy alto suele ser garantía de mayor calidad). Por desgracia, es también la más inaccesible para el bolsillo medio. Aunque muchos cuatro estrellas tienen poco o nada que envidiarles. Encontrar los mejores entre estos últimos, entre los de tres, los de dos, los de una estrella, puede ser cuestión de suerte o de seguir leyendo lo que viene a continuación. Para que nadie le arruine ni una sola noche de su carísimo descanso.

## La “Q” de calidad

Por el momento, esta certificación es el criterio más fiable, ya que garantiza a los clientes, como explica Xescu Prats, responsable de comunicación de Paradores (la única cadena que tiene la Q en todos sus establecimientos), “que la calidad que se presta desde todos los servicios es elevada y uniforme”. Se trata de una norma de calidad del sector turístico que surgió en los años 90 por iniciativa de un grupo de empresarios de Tenerife. Hoy tiene categoría oficial y la otorga el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE). Es una normativa que se añade a la de las estrellas –de hecho, cubre en gran medida sus lagunas y deficiencias– y contempla, de forma muy exhaustiva, todo tipo de aspectos relativos a las características de las instalaciones, servicios, atención al cliente, mobiliario, accesorios, con especial hincapié en lo que podríamos denominar características software (esos grandes detalles que marcan la diferencia). Hasta la fecha, hay en España 426 hoteles con la marca Q y la CEHAT estima que a finales de año su número se doblará. Aunque la Q no es la única norma de calidad que existe para los establecimientos hoteleros. Paradores, por ejemplo, tiene la suya propia, llamada Excelencia en la gestión, cuyas exigencias están incluso por encima de las de la norma Q, y toda su red está homologada a la normativa internacional de calidad hotelera ISO 9001-2000.

## Una edad discreta

Según Zulema Vigistáin, portavoz del Instituto para la Calidad Turística Española, el año de construcción de un hotel suele ser uno de los mejores indicadores de la calidad de sus instalaciones: “Hasta dos años, suele estar en un estado estupendo. Después. Los hoteles se estropean mucho en cinco años y si no se renuevan constantemente, enseguida se quedan viejos”.

## Una marca que lo avale

Como en el caso de Rusticae, Ruralka, Estancias de España..., se suelen denominar clubes de calidad, funcionan bajo conceptos como hoteles con encanto, con carácter y trascienden la idea de una mera central de reservas. Los hoteles coaligados en estas cadenas no pertenecen a una misma empresa, de hecho suelen ser completamente distintos unos de otros, pero se agrupan bajo el paraguas de una marca comercializadora porque comparten una serie de características que los identifica y ciertos estándares de calidad. Para el cliente, acudir a hoteles de esa marca garantiza una serie de mínimos (edificio singular, entorno atractivo, cuidada decoración, buen estado de conservación, especial detallismo en los artículos de acogida, como se denominan a los productos para uso del cliente que éste encuentra al llegar a la habitación: colonia, gel, etcétera...) aunque el hecho de que los establecimientos paguen por estar integrados en esa red, reste algo de confiabilidad a la selección (pese a que, por ejemplo, Rusticae asegura exigir a sus candidatos el cumplimiento de 270 parámetros, nada menos, y la superación de varios controles de calidad).

### Un grupo fuerte detrás

Si no somos amantes de las sorpresas, que siempre pueden ser amargas, una buena estrategia es repetir con una cadena de confianza. Uno sabe que la habitación que encontrará en Barcelona será idéntica en muchos aspectos esenciales a la que hallará en un hotel de la misma marca en Vitoria, Cuenca o Cádiz. NH Hoteles es un buen ejemplo. Según Enrique Tellechea, director de marca de la firma, “la homogeneidad y la calidad han sido siempre las señas de identidad de la cadena, por ello operamos con un única marca en todos los mercados, porque la promesa de servicios al cliente es siempre la misma. El hecho de que un hotel no sea de nueva construcción en absoluto afecta a la percepción por parte del cliente. El ADN de NH está en todos ellos, los detalles, el personal, la funcionalidad de las habitaciones, los servicios, la decoración y un largo etcétera de elementos son los que conforman la experiencia del cliente en nuestros hoteles y no sólo el edificio en sí”.

### Cualquier estrella

Si usted se empeña en dejarse guiar por las estrellas, como los Reyes Magos, sepa que la normativa que define las características que deben cumplir las categorías depende de cada comunidad autónoma y, más en concreto, de su consejería de turismo. Suele estar desarrollada en un Decreto de ordenación de establecimientos hoteleros y gobiernos como el canario o el madrileño la tienen en Internet, bajo el epígrafe de Legislación en su web institucional. Eso sí: ármese de paciencia porque localizar la información no siempre es fácil. Si no le gusta practicar la captura de agujas en pajares, le sugerimos que llame directamente por teléfono a su delegación provincial o a la consejería en cuestión (que es donde nos han remitido, por ejemplo, desde el teléfono de Información Turística de Andalucía) y pida instrucciones más precisas sobre cómo acceder a la dichosa normativa. Eso sí: le aseguramos que le decepcionará

### Se pide:

Resumir en una tabla y muy brevemente los requisitos que pide la Comunidad Autónoma de Canarias en cuanto al equipamiento de las habitaciones en función de la categoría del hotel (5, 4, 3, 2 y 1 estrella). Por ejemplo, dimensiones de la cama, mesilla de noche, sillón, portamaletas, armario, espejo, alfombrilla, lámparas, mandos, ducha, bañera, artículos de higiene, etc. Asimismo, comenta si estos requisitos garantizan la satisfacción del cliente. La búsqueda de dicha información es también parte de la actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS

- American Supplier Institute (1997). Putting on the Ritz. *Competitive Advantage*, vol. 6, nº 1, march, 1 y 8.
- Besterfield, Dale H. (2001). *Quality Control, 6ª ed.* New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education.* Cambridge, M A.: Massachusetts Institute of Technology.
- ISO 9001 (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.* Madrid: AEN/CTN 66, AENOR.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el Liderazgo.* Madrid: Díaz de Santos.
- Nieto, S. (2006). Qué debe exigirle a su hotel. *Magazine del Mundo.* Nº 360, Domingo 20 de agosto.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A. y Leonard L. Berry. (1992). *Calidad Total en la gestión de Servicios.* Madrid: Díaz de Santos.
- UNE 182001(2005). *Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio.* Madrid: AEN/CTN 182, AENOR.
- Wyckoff, D. Daryl (1984). New Tools for Achieving Service Quality. *The Cornell H.R.A. Quaterly*, noviembre, 78-91.

### PÁGINAS EN INTERNET

- <http://www.aenor.es/desarrollo/inicio/home/home.asp>: página de la Asociación Española para la Normalización y certificación.
- <http://www.calidadturistica.es/TurismoInternetWeb/index.html>: página del Instituto de Calidad Turístico Español.

## EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. ¿A qué dimensión de SERVQUAL corresponde la siguiente característica de la calidad de servicio de un hotel: “Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades de los clientes”:
  - a) Garantía.
  - b) Fiabilidad.
  - c) Empatía.
  
2. A la mejora continua de los servicios y procesos de un hotel, es decir, la mejora poco a poco o problema a problema, se le conoce también como la técnica de gestión:
  - a) Kaizen.
  - b) Reingeniería.
  - c) Ambas.
  
3. Los requisitos de la norma ISO 9001:2000 se estructuran en:
  - a) 4 apartados que son: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto o prestación del servicio y medición, análisis y mejora.
  - b) 3 apartados: responsabilidad de la dirección, realización del producto y medición, análisis y mejora.
  - c) 8 apartados: dirección, recepción, restauración, pisos, mantenimiento, economato, eventos y animación.
  
4. La norma UNE 182001:2005 o norma Q para hoteles y apartamentos se diferencia de la norma ISO 9001:2000 en que:
  - a) La norma UNE 182001 es de carácter voluntario y la ISO 9001:2000 no lo es.
  - b) La norma UNE 182001 es de carácter sectorial y la ISO 9001:2000 no lo es.
  - c) La norma UNE 182001 es internacional y la ISO 9001:2000 no lo es.
  
5. El proceso de control de la calidad:
  - a) Sólo se aplica para eliminar las causas comunes de variación que originan una mala calidad.
  - b) Sólo se aplica para eliminar las causas especiales de variación que originan una mala calidad.
  - c) Se aplica para eliminar tanto las causas comunes como especiales de variación que originan una mala calidad.

6. La casa de la calidad facilita el proceso de planificación al recoger de forma estructurada las relaciones entre:
- Necesidades y expectativas de los clientes y características del bien o servicio.
  - Características de bien o servicio y características del proceso.
  - Necesidades y expectativas de los clientes y las características del bien o servicio y entre las propias características del bien o servicio.
7. Se desea controlar el porcentaje de clientes insatisfechos durante los 12 últimos meses. Los datos son los siguientes: Enero 30%, Febrero 20%, Marzo 10%, Abril 7%, Mayo 20%, Junio 25%, Julio 20%, Agosto 40%, Septiembre 20%, Octubre 20%, Noviembre 20% y Diciembre 11%. Se pide calcular los límites de control superior e inferior y analizar los resultados del gráfico de control.
- El límite de control superior es 45% y el límite de control inferior es 5%. En consecuencia, en proceso esta bajo control.
  - El límite de control superior es 32% y el límite de control inferior es 8%. En consecuencia, se debe investigar el mes de agosto con un 40% de clientes insatisfechos y el mes de Abril con un 7% de clientes insatisfechos, éste último para ver que se ha hecho para estar por debajo del límite de control inferior.
  - El límite de control superior es 25% y el límite de control inferior es 5%. En consecuencia, se debe investigar el mes de enero con un 30% de clientes insatisfechos y el mes de agosto con un 40% de clientes insatisfechos.
8. El diagrama causa-efecto, también denominado diagrama de espina de pescado por su forma, ordena normalmente las causas en:
- 5 categorías: personal, equipo, procedimiento, material y otros.
  - 4 categorías: mano de obra, método, material y medio.
  - 4 categorías: personal, método, material y procedimiento.

## SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. a
2. a
3. a
4. b
5. b
6. c
7. b
8. a

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Benchmarking o comparaciones competitivas:* es un proceso continuo de evaluación de los servicios, bienes y procesos con la finalidad de identificar el punto de referencia (benchmark o el mejor), compararse con él e identificar e implantar las prácticas o métodos que capacitarán a quien las lleve a cabo para convertirse en “el mejor”.

*Checking list o lista de comprobación:* es un cuestionario que recoge en una columna los requisitos a controlar, en la siguiente un formato de respuesta sí o no (si cumple el requisito se señala el sí y si no cumple el no), y en la última columna un apartado de observaciones para anotar cualquier información a tener en cuenta en relación al requisito que se evalúa.

*Empowerment o potenciación de los empleados:* es el hecho de que cada persona de la empresa pueda expresar todo su potencial mediante la implicación y asunción de responsabilidades en cada etapa del proceso de prestación del servicio, apoyada por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

*Kaizen:* término japonés que significa mejora gradual y continua, haciendo “pequeñas cosas mejor”, y marcando y consiguiendo retos cada vez mayores.

*Mystery guest o clientes ficticios:* los investigadores se hacen pasar por clientes para evaluar directamente la calidad del establecimiento hotelero.

*Reingeniería:* consiste en el diseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en aspectos críticos que miden los resultados, como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez.

*Trazabilidad:* capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración. Al considerar un producto, la trazabilidad puede estar relacionada con el origen de los materiales y las partes; la historia del procesamiento; la distribución y localización del producto después de su entrega.



## Módulo 6

---

La gestión de la cadena suministro



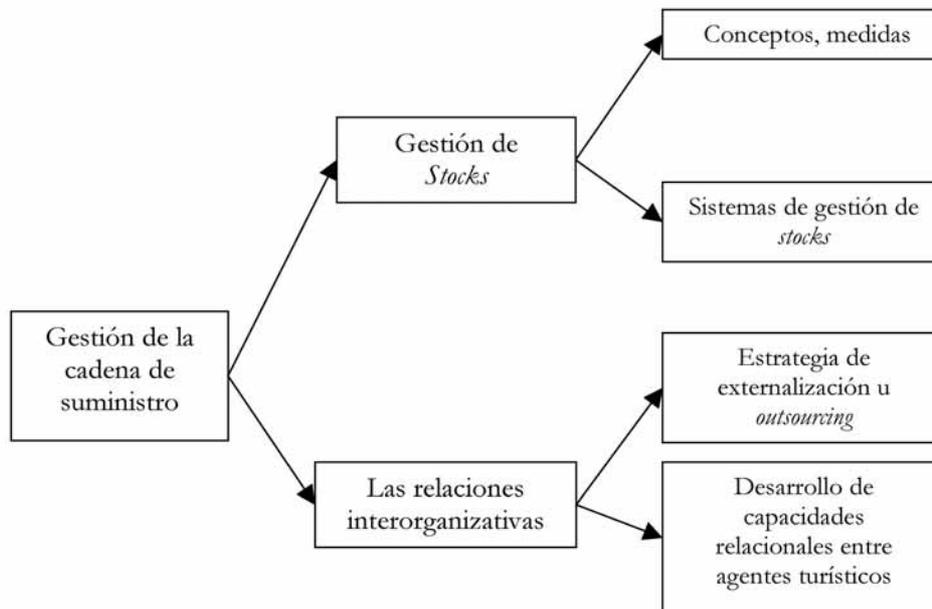
## PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

En este módulo se analiza la gestión de la cadena de suministro (*Supply Chain Management*) en el turismo pasando por la gestión simple de los inventarios al desarrollo de cómo desarrollar capacidades relacionales a través de relaciones interorganizativas donde intervienen diferentes agentes o empresas turísticas. Con respecto a la gestión de *stocks* en este módulo se trata de dar respuesta a dos cuestiones básicas: ¿cuándo deben realizarse los distintos pedidos?, ¿cuánto debe pedirse de cada componente o mercancía al emitir un pedido? Asimismo, en este módulo se analiza dentro de la cadena de suministro la externalización u *outsourcing* de las operaciones, siendo una estrategia de operaciones que está de moda en el ámbito turístico. De esta estrategia es importante conocer las ventajas e inconvenientes que supone dejar en manos de terceros las operaciones del proceso de producción. Finalmente la relaciones entre las empresas turísticas bien a través del *outsourcing* o a través de otro tipo de relación interorganizativa, se están convirtiendo en un tópico de gran interés para la competitividad de las empresas turísticas. Este nuevo concepto lleva aparejado, no solo la creación de alianzas estratégicas y el desarrollo de la estrategia de externalización, sino la materialización práctica de la colaboración entre empresas para la obtención de una ventaja competitiva asociativa idiosincrásica a la red y difícil de imitar.

## OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Estudiar la importancia que tiene para el sector turístico la gestión de stocks o de inventarios.
2. Conocer los diferentes métodos de gestión *stocks*, en especial el determinístico.
3. Identificar el *outsourcing* o externalización de las operaciones turísticas.
4. Reflexionar sobre el desarrollo de capacidades relacionales en el sector turístico.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS



## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### Módulo 6

#### 1. GESTIÓN DE STOCKS O INVENTARIOS

Para la realización de las distintas operaciones que componen el proceso productivo, además del activo fijo, instalaciones, maquinaria, herramientas, etc., se necesitan una serie de *inputs* que se consumen durante el proceso de producción. Dentro de estos *inputs* encontramos las fuentes energéticas, la mano de obra y las existencias como los alimentos y bebidas, productos de limpieza, material de oficina, catálogos, etc. La función de aprovisionamiento se ocupa de establecer las previsiones sobre las necesidades de existencias, de adquirirlas en fechas adecuadas y de comprobar que se ha recibido correctamente la cantidad pedida al proveedor (Bayón-Mariné y Martín Rojo, 2004). Los inventarios o *stocks* son considerados tradicionalmente como una inversión, pues se definen como cualquier recurso ocioso que es almacenado en espera de ser utilizado. El inventario está integrado por dos elementos: inventario activo, que se almacena con la intención de hacer frente a las necesidades normales de la empresa, y el *stock* de seguridad, que se almacena con la intención de hacer frente a posibles situaciones anormales de la empresa, por ejemplo una demanda de bebidas superior a la prevista. Hay distintos tipos de inventarios dependiendo del tipo de empresa turística. En función del tipo de empresa turística, existen diferentes tipos de *stocks*, así por ejemplo en una agencia de viaje el inventario estará formado principalmente por material de oficina, folios, catálogos, bolígrafos, tintas de impresora, etc., en un hotel habrá existencias como alimentos, bebidas, artículos de cortesía, etc., en un parque temático existirá comida para animales, souvenirs varios, etc.

Los inventarios generan costes y afectan negativamente a la rentabilidad de la empresa, sin embargo, nos debemos preguntar por qué existen los inventarios. Las empresas tratan de satisfacer

una demanda y lo que compran es una consecuencia de las previsiones de venta que se realizan. Existen diversas razones del por qué deben existir los inventarios. No es posible concebir un mundo turístico sin inventarios. Así es difícil concebir confiterías sin pasteles en el escaparate, cafeterías sin botellas en los estantes, tiendas de souvenirs sin figuritas, vasos, o postales, restaurantes sin harina, etc. Las principales funciones de los inventarios, son numerosas y diversas, pudiéndose existir todas o sólo una parte de las mismas según el tipo de empresa. Entre las razones más relevantes según Domínguez Machuca et ál., (1995) se encuentran:

- *Hacer frente a la demanda de productos finales.* Si la demanda de los clientes fuese conocida con certeza y, además, la producción se realizase de forma que ambas coincidiesen exactamente en fecha y cantidad, no sería necesario almacenar componentes o mercancías y enseres. Sin embargo siempre existe un cierto grado de aleatoriedad en dicha demanda; por lo que las empresas deben mantener un cierto *stock* de dichos ítems para absorber un determinado rango de las posibles variaciones. Así, por ejemplo, no se conoce con exactitud el número de comensales que asistirán hoy al restaurante.
- *Evitar interrupciones en el proceso productivo.* Son diversas las razones que pueden provocar cantidades insatisfechas de una determinada bebida o menú, no deseadas en un proceso, contra las cuales los restaurantes se protegen acumulando una cierta cantidad de inventarios a fin de evitar la ruptura. Estas son: a) falta de suministros externos: retrasos en la entrega o/y recepción de pedidos en cantidades inferiores a las solicitadas y b) falta de suministros internos: por averías de equipos, por mala calidad de los componentes elaborados, por trabajar con una productividad inferior a la prevista, etc.
- *Nivelar el flujo de producción en la prestación del servicio.* La nivelación de la producción es una de las posibles estrategias de planificación para las empresas. Cuando ello es así y nos encontramos con una demanda variable (por ejemplo, demanda estacional), una posible solución es comprar por encima de la demanda en épocas bajas y almacenar el exceso de inventarios para emplearlo en aquéllas en las que la demanda supera la capacidad de la firma.
- *Obtener ventajas económicas.* Con frecuencia nos encontramos con que comprar o producir cantidades superiores a las que van a consumirse inmediatamente puede reportar ventajas económicas a la empresa. Así, cuando se produce una rebaja en el precio al aumentar el tamaño de los pedidos de suministros externos, los elevados costes ligados al mantenimiento obligan a tener suficientes espacios para su almacenamiento. En dichos casos, puede decidirse trabajar en grandes lotes que se almacenan para su posterior consumo; claro está que, no sólo habrá que tener en cuenta los ahorros derivados de tal política, sino también sus posibles repercusiones negativas, como, por ejemplo, el consiguiente aumento de los costes provocados por el almacenamiento. Estos y otros factores son considerados conjuntamente para definir algunas políticas de gestión de inventarios. Estas ventajas pueden ser propias de las cadenas hoteleras o cadenas de restaurantes que compran grandes cantidades para suministrar a los diferentes hoteles que gestiona.
- *Aborro y especulación.* Cuando se prevé un alza en los precios, puede ser interesante adquirirlos antes de que éste se produzca y almacenarlos hasta el momento de su consumo (ahorro) o venta (especulación), en un momento posterior a la subida. Las diferencias entre el precio de compra y de venta deben ser lo suficientemente altas, como para cubrir, ampliamente los costes del almacén que suponga (Muñoz-Machado, 2005).

## 2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE *STOCKS*

*Las dos cuestiones fundamentales sobre la planificación de inventarios.* Las dos preguntas básicas a responder en la mayor parte de los problemas de inventarios son dos:

- a. ¿Cuándo (en qué momentos) deben realizarse los distintos pedidos?
- b. ¿Cuánto debe pedirse de cada material al emitir un pedido? o, lo que es lo mismo, ¿cuál debe ser el tamaño de los lotes a solicitar?

La interrelación entre dichas cuestiones es tan estrecha que la respuesta a una de ellas suele fijar la otra. Como veremos en los ejercicios, los sistemas empleados en la práctica se centran en una y determinan la otra de forma residual.

### Factores que intervienen en el problema

Los factores principales que intervienen en el problema son:

- *Características de la demanda.* En algunas ocasiones podemos encontrarnos con un determinado producto cuya demanda, aleatoria o no, se produce de una sola vez y, por tanto, los ítems necesarios serán almacenados de una sola vez. En dicha circunstancias se realiza una planificación de inventarios que se denomina de ciclo único o monoperiódica. Sin embargo lo más frecuente es que la demanda de materiales (productos terminados, en curso, componentes, etc.) se mantenga a lo largo del tiempo, bien sea con carácter continuo o discontinuo, de forma regular o irregular dependiendo de la estacionalidad del destino turístico. El consumo de los ítems en inventario puede proceder de los dos tipos de demanda. Para un cierto grupo, existirá una demanda independiente, que será aleatoria en función de las condiciones del mercado y no está relacionada directamente con las de otros servicios. Es el caso de la demanda de los componentes de cortesía que se encuentran en el hotel, la cual dependen en gran medida de la previsión de turistas que exista en un momento dado. Por el contrario, muchos ítems tienen una demanda dependiente de las necesidades de otros artículos almacenados. Como ejemplo podemos citar los materiales para la elaboración de un determinado menú cuyo consumo dependerá del número de platos a cocinar a fabricar del menú decidido en la planificación de la producción. Este último caso la demanda de materiales o subproductos puede calcularse prácticamente con certeza en base a dichas necesidades, mientras que en el primer caso deberán emplearse estimaciones realizadas en base a las previsiones y número de clientes y consumo de cada uno.

Las distintas características mencionadas hacen aconsejable emplear distintos métodos, según el tipo de demanda, para responder a las dos preguntas básicas enunciadas anteriormente. Así, para la demanda independiente son aplicables las denominadas técnicas clásicas, basadas en la optimización de los costes totales que intervienen en la gestión de inventarios y en el cálculo de un cierto *stock* de seguridad en función de la aleatoriedad existente y del riesgo de ruptura de *stocks* que la empresa esté dispuesta a asumir. Por el contrario, ante una demanda dependiente, es fundamental la coordinación entre la planificación de inventarios y la de la producción con ella relacionada.

En este contexto la gestión clásica no es suficiente y se acude a métodos relativamente nuevos, como MRP (planificación de las necesidades de materiales) o *JIT* (justo a tiempo).

### Costes de inventarios

Es evidente que el mantenimiento de *stocks* pueden suponer unos costes importantes para las empresas turísticas pero que también su falta en el momento en el que son necesarios provoca costes en la empresa turística. Las cantidades almacenadas de artículos deberían evitarse en la medida de lo posible. Existen costes de alquileres, de personal o de amortización. Así pues, el nivel de inventarios relacionado con las dos preguntas básicas (cuánto y cuándo pedir), tiene efectos contrapuestos sobre los distintos costes. Los principales costes a tener en cuenta en este ámbito son:

- *Coste de posesión (Cp)*. El hecho de mantener un inventario da lugar a una serie de costes con distinto origen, los cuales se aglutinan en el denominado coste de posesión o de mantenimiento. La inversión en inventarios lleva asociada un capital inmovilizado no sólo en *stocks*, sino en espacio, edificios, equipos, frigoríficos, etc., necesarios para asegurar un correcto almacenamiento y manipulación. Así por ejemplo, un restaurante tiene que tener un espacio destinado para tener los alimentos y bebidas necesarios que serán suministrados al bar y a la cocina. El coste de la financiación correspondiente suele computarse dentro de este concepto.  $C_p$  puede llegar a significar un elevado porcentaje del valor de los distintos bienes almacenados, considerándose en los distintos sistemas de gestión como proporcional al nivel de inventarios.
- *Coste de emisión (Ce)*. Este concepto agrupa todos aquellos costes que se producen cada vez y por el hecho de solicitar y recibir un pedido. Se incluyen el coste de preparar la documentación necesaria, recepción e inspección, manipulación y transporte, etc. El coste de emisión suele considerarse independiente del tamaño de los lotes solicitados y proporcional al número de éstos, aunque siempre no sea así. En los últimos años las nuevas tecnologías han ocasionado que este tipo de costes se haya reducido, especialmente con la incorporación de Internet y del correo electrónico.
- *Coste de adquisición (Ca)*. Es el relacionado con la compra de los lotes solicitados. Existe la posibilidad de que se materialicen descuentos por volumen de adquisición.

Módulo 6

### El tiempo de suministro (TS)

Se define como el intervalo de tiempo que transcurre entre el momento en que se solicita un pedido y el instante de su llegada, entendida ésta como el momento en que está disponible para ser utilizado, tras la correspondiente inspección y almacenamiento en su caso.

### Modelos de gestión de inventarios

Los modelos de gestión de inventarios se muestran en el cuadro 1, los cuales los consideramos multiperíodos, por desarrollarse a la largo de múltiples períodos, dando lugar a un conjunto de decisiones repetitivas en cada uno de ellos.

Cuadro 1. Modelos de Gestión de inventarios

Modelos	Demanda	Tiempo de suministro	Sistema	Casos
Determinístico	Cierta	Cierto	Cantidad fija de pedido (CFP)	Modelo Básico de cantidad fija de pedido (MBCFP)
				MBCFP con simultaneidad en el consumo y el reaprovisionamiento del inventario
				MBCFP con posibilidad de descuento en el coste de obtención
			Período fijo (PF)	Modelo básico de período fijo (MBPF)
Probabilístico	Aleatoria	Cierto	Cantidad fija de pedido	Modelos básicos
	Cierta	Aleatorio		
	Aleatoria	Aleatorio		
	Cierta	Aleatorio	Período fijo	Modelos básicos
	Aleatoria	Cierto		

Fuente: Domínguez Machuca et ál. (1995)



Dada la amplitud del temario nos limita a elegir sólo uno de los métodos de gestión stocks. En este sentido, se elegirá dentro de los modelos determinístico el modelo de cantidad fija de pedido.

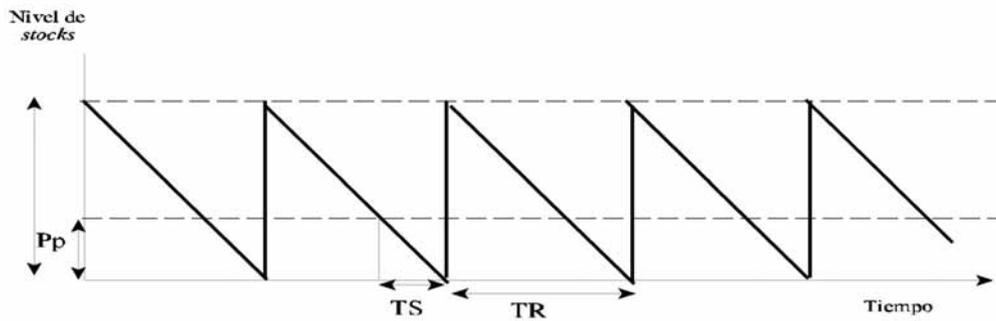
### Modelo de cantidad fija de pedido

En este apartado vamos a desarrollar una familia de modelos que tienen las siguientes características comunes:

- Siempre se pedirá una misma cantidad  $Q^*$ , conocida como lote económico.
- La emisión del pedido se realizará cuando el almacén alcance un determinado nivel de inventarios, conocido como punto de pedido,  $P_p$

El volumen óptimo de pedido en el caso de que el precio se mantenga constante se puede determinar a partir del modelo de Wilson. La expresión que representa el cálculo del lote óptimo o lote económico,  $Q^*$ , es conocida como fórmula de Wilson. En este caso, la emisión del pedido se realiza de tal forma que el lote llegará completo de una sola vez, en el instante que se hace cero el nivel de inventarios del almacén, por lo que no se permitirían rupturas de *stocks* (véase figura 1).

Figura 1. Modelo básico de cantidad fija de pedido



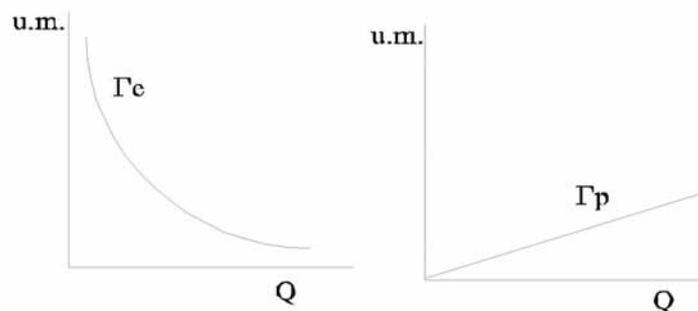
El lote a emitir será aquél que minimice los costes generados en la gestión de inventarios, de los cuales se consideran aquí los de emisión, posesión, y adquisición, ya que, como se ha dicho anteriormente, no se permitirá ruptura. De los costes anteriores los dos primeros dependen del tamaño del lote y el último no depende del mismo. Así el coste total de emisión es inversamente proporcional al tamaño del lote mientras que el coste total de posesión es directamente proporcional a su tamaño (véase figura 2).

Debemos encontrar el valor del lote económico (cantidad óptima a emitir), que minimiza el coste total (véase figura 3). El lote óptimo a emitir,  $Q^*$ , será aquél que minimice los costes generados en la gestión de inventarios, de los cuales hemos considerados los de emisión, posesión y ruptura.

El coste total de emisión,  $\Upsilon_e$ , es igual al coste unitario del mismo,  $C_e$ , multiplicado por el número de pedidos que se vaya a realizar durante el horizonte de planificación,  $\theta$ . Dado que cada vez se pedirá la misma cantidad,  $Q$ , el número de pedidos necesarios para satisfacer la demanda total,  $D$ , denominado frecuencia de pedido,  $f$ , será igual a  $D/Q$ . Así pues, será  $\Upsilon_e = C_e \cdot f = C_e \cdot D/Q$ . El coste total de posesión,  $\Upsilon_p$ , se calculará como el producto del coste unitario de posesión,  $\Upsilon_p$ , por el *stock* medio,  $Q/2$ , que ha existido durante todo el horizonte temporal,  $\theta$ , por lo que se puede expresar como  $\Upsilon_p = C_p \cdot \theta \cdot Q/2$ . Por último el coste de adquisición,  $\Upsilon_a$ , será el producto del coste unitario de adquisición,  $C_a$ , por el número de unidades,  $D$ , que se va a consumir durante el horizonte temporal,  $\theta$ . Por tanto, este coste será  $\Upsilon_a = C_a \cdot D$ .

Módulo 6

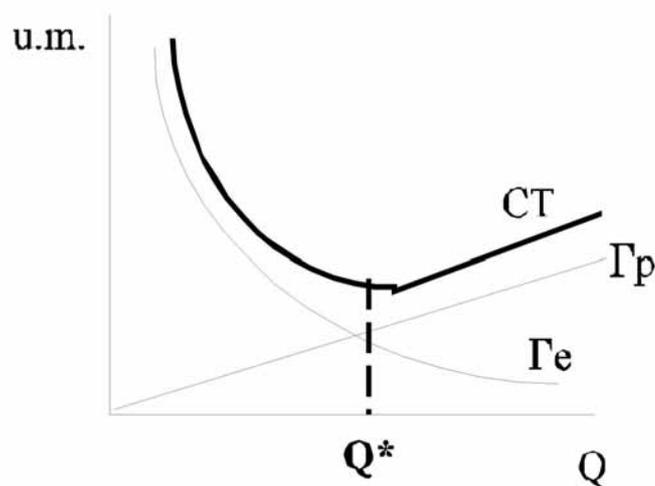
Figura 2. Relación costes-tamaño del lote



El coste total a considerar en la gestión vendrá dado por la suma de los tres componentes anteriormente mencionados,  $CT = \Upsilon_e + \Upsilon_p + \Upsilon_a$ , debiendo minimizar dicha expresión para encontrar el valor del lote económico  $Q^*$ . Dado que, para ello habrá que derivarla en función de  $Q$  y que el tercer sumando no depende de esta variable, los únicos costes relevantes para dicho cálculo serán el coste de posesión y el de emisión. Derivando e igualando a cero, de donde se obtiene, despejando  $Q^*$ , la fórmula del lote óptimo:

$$Q^* = \sqrt{2 \cdot C_e \cdot D / C_p \cdot \theta}$$

Figura 3. Tamaño óptimo del lote



Módulo 6

Resuelta la cuestión de la cantidad óptima a emitir queda saber cuándo deberán realizarse los diferentes pedidos. Ello se resuelve solicitando un pedido cuando las existencias en almacén alcanzan el nivel correspondiente al denominado **Punto de Pedido,  $P_p$** . Dicho concepto suele definirse como el nivel de inventario necesario para soportar la demanda durante el **tiempo de suministro,  $TS$** , cuando en realidad debería definirse en función de la demanda a cubrir hasta que llegue el próximo lote, lo cual no es lo mismo. Para que sea correcta la primera definición, es necesario que  $TS$  sea inferior al tiempo que existe entre la recepción de 2 pedidos consecutivos (**tiempo de reaprovisionamiento,  $TR$** ). En este caso, su cálculo será el producto de  $TS$  por la demanda diaria. En caso contrario,  $TS > TR$ , si realizamos dicho cálculo mediante la formulación mencionada, el nivel de existencias resultante,  $TS \cdot D / \theta$ , sería superior al máximo de *stocks* que puede producirse en realidad, por lo que dada su función no se realizaría nunca un pedido. Para estos casos es muy conveniente ver cuántos períodos de reaprovisionamiento están incluidos dentro del tiempo de suministro, para lo cual se haría el cociente  $TS/TR$ . Si denominamos  $E(TS/TR)$  a la parte entera de dicho cociente, el intervalo de tiempo que hay que emplear en la formulación será igual a  $TS - E(TS/TR) \cdot TR$ , por lo que la expresión más general será:

$$P_p = (TS - E [TS/TR] \cdot TR) D / \theta = TS_p \cdot D / \theta$$

*Ejemplo*

Supongamos que un restaurante adquiere botellas de una determinada bebida alcohólica a un precio de 15 euros, consumiendo anualmente 1200 botellas. Se sabe que el coste del capital de la empresa es del 5%, y el coste anual de almacenamiento es de 0,5 euros. Por otra parte el coste de ordenar un pedido es de 3,4 euros, tardando el proveedor en servir cada pedido 5 días. Con esta información, se pide el lote económico del pedido, plazo de reaprovisionamiento, punto de pedido, y el coste total de reaprovisionamiento.

- Lote económico del pedido: Aplicamos la fórmula de Wilson.

$$Q^* = \sqrt{2 \cdot C_e \cdot D / C_p \cdot \theta} = \sqrt{2 \cdot 3,4 \cdot 1200 / (0,5 + 15 \cdot 0,05) \cdot 1} = 80,79 \text{ botellas}$$

- Plazo de reaprovisionamiento. El consumo diario será  $1200/365 = 3,28$  botellas, porque suponemos que el restaurante está abierto todos los días. Por tanto, el plazo de reaprovisionamiento es de  $80,79/3,28 = 24,63$  días. Esto indica que un pedido tarda en agotarse 24,64 días.
- Punto de Pedido. Al tardar el proveedor en servir las botellas 5 días, esto indica que el  $Pp = 3,28 \cdot 5 = 16,4$ . Esto significa que cuando queden en el almacén aproximadamente 17 botellas habrá que solicitar un pedido, ya que estas 16,4 que quedan se consumirán en estos 5 días últimos.
- El coste total de reaprovisionamiento. Se suman todos los costes del inventario (adquisición, posesión y emisión).

$$CT = 1200 \cdot 15 + 3,4 \cdot 1200 / 80,79 + (0,5 + 15 \cdot 0,05) \cdot 80,79 / 2 = 18.100,99 \text{ euros}$$



### 3. OUTSOURCING O EXTERNALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES TURÍSTICAS

En el marco de la globalización y de la competencia uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas turísticas es el de la externalización de actividades, es decir, ceder a suministradores especializados una parte de las operaciones para el desarrollo de la misma. Las nuevas tecnologías, una clientela cada vez más exigente, y una oferta cada vez más especializada y más intensa, ha ocasionado que muchas empresas turísticas y en especial las hoteleras hayan externalizado parte de sus operaciones. Por otra parte, la necesidad de responder de un día para otro al cambio requerido o la exigencia en la adopción de medidas conducentes a ofertar una mayor calidad en los servicios y la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión, obligan a que las empresas deban centrarse en sus capacidades básicas, dando paso a la externalización en aquellas áreas que pueden ser mejoradas por empresas especializadas, es decir, acudir a fuentes externas para lograr un fin deseado.

El *outsourcing* es un concepto nuevo y en parte viene a sustituir al término de subcontratación. Así, Van Mieghem (1999) define la subcontratación como la adquisición de un ítem (*i. e.*, producto, componente, servicio) que la empresa es capaz de desarrollar, mientras que a la externalización correspondería a la adquisición del ítem o servicio cuando la empresa no es capaz de producirlo internamente en las condiciones adecuadas. Además, es un término que está de moda en el ámbito de los sistemas de información, aunque otras funciones están siendo externalizadas (e. g; servicios administrativos, actividades de recursos humanos, servicio al cliente, seguridad, limpiezas, catering,

mantenimiento). En cambio Sacristán (1999) trata, aunque con ciertos matices, por considerar el *outsourcing* como una subcontratación, es decir, ceder a un tercero la realización de toda o parte de la actividad la cual puede interpretarse como una nueva forma de cooperación con entidad propia dentro del infinito espectro de las formas organizativas híbridas existentes entre la empresa y el mercado.

La utilización de la externalización permite a las empresas potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva; sin embargo, tal idea no ha estado siempre presente, pues el concepto de externalización ha evolucionado, dando lugar a diferentes motivos del porqué en la actualidad las empresas optan por externalizar sus actividades. Según diferentes autores como Gildrón y Rueda (1998) y McIvor (2000) las consideraciones de la externalización están pasando de tener un enfoque más táctico, que busca la consecución de resultados a corto plazo y especialmente una reducción de costes, a un enfoque más estratégico que pretende conseguir y mantener la ventaja competitiva. Desde esta perspectiva más estratégica, el análisis de la cadena de valor y de las competencias básicas han de tenerse en cuenta a la hora de externalizar las diferentes actividades de la empresa, si bien, hay que destacar que rara vez las decisiones son tomadas desde una perspectiva estratégica. La consideración de este enfoque tiene consecuencias importantes para la empresa, ya que con la externalización no sólo se puede conseguir un ahorro de los costes sino también se puede centrar la atención en aquellas actividades que tienen una necesidad crítica, permitiendo una mayor flexibilidad y un aprovechamiento de las capacidades de los proveedores especializados, obteniendo así una mayor calidad a la que obtendría desarrollando internamente los procesos. Por consiguiente, la consecución de estos factores consigue no sólo mejorar las actividades externalizadas sino también mejorar las actividades básicas de su negocio como consecuencia de una mayor concentración en el desarrollo de las mismas, permitiendo afianzar y mejorar su posición competitiva.

En esta sección del módulo se exponen el proceso estratégico de la decisión de externalizar, haciendo referencia a las ventajas y los inconvenientes.

#### *Ventajas o razones de la externalización*

Tradicionalmente la decisión de externalizar estaba basada en la reducción de los costes, no existiendo ningún motivo estratégico. Este tipo de externalización (basada en costes) ha dado lugar a lo que Rueda (1995) denomina la externalización táctica o tradicional. Sin embargo, los motivos del porqué las empresas externalizan han cambiado, pasando de un plano más táctico a un plano más estratégico. Según Johnson (1997) el *Outsourcing Institute* (1995) distinguen dos tipos de razones del porqué las empresas optan por externalizar sus actividades: razones tácticas y razones estratégicas que dan lugar a la externalización táctica y a la estratégica, respectivamente.

Dentro de las razones tácticas, la principal razón es la reducción de costes que se produce como consecuencia del aprovechamiento de las economías de escala del proveedor, ya que las empresas subcontratistas que prestan los servicios están más especializadas, siendo más eficiente que la empresa cliente. Por otra parte, se consigue una flexibilización del coste, convirtiendo los costes fijos en variables de acuerdo con las necesidades estacionales de la empresa. Además, el incremento en la externalización reduce los costes de producción y disminuye las inversiones en plantas y equipos (Bettis *et al.*, 1992). Así, las organizaciones que externalizan sus actividades pueden disponer de la última tecnología sin necesidad de invertir.

Sin embargo, tener en cuenta sólo las consideraciones de coste puede ser peligroso para la empresa. Autores como Probert (1996) señalan que incrementos en la externalización pueden llegar a producir incrementos inesperados en los costes. Esta situación puede ocurrir cuando muchos de los procesos del servicio están dispersos y sin ningún orden y la empresa se hace más dependiente de un mayor número de suministradores, lo que puede provocar que no consiga el ahorro de costes esperado (McIvor, 2000).

Los directivos deben comprender cada vez más que elegir la externalización por el ahorro de costes a corto plazo no genera los sistemas de conocimiento a largo plazo o los beneficios estratégicos que puede producir la externalización como son: un mayor acceso intelectual, una mejor oportunidad de visualización, un aumento de la innovación, una mejora de la fiabilidad y calidad, y una búsqueda más acertada de soluciones que añadan valor (Quinn, 1999).

La externalización desde un punto de vista estratégico implica tener en cuenta una serie de aspectos importantes como son: las competencias básicas, las actividades de la cadena de valor y las relaciones proveedor-cliente. Así, considerar a la externalización bajo esta perspectiva supone ampliar los motivos para externalizar, considerados tradicionales, como son el ahorro de costes o la capacidad insuficiente en un momento determinado, a motivos relacionados con la ventaja competitiva a largo plazo.

En los últimos años ha habido un incremento de las alianzas estratégicas para adquirir nuevas capacidades necesarias para obtener y sostener la ventaja competitiva. Muchas organizaciones dependen de un socio externo para el conocimiento y la adquisición de habilidades y capacidades, siendo esta cuestión especialmente importante, ya que en muchos casos las alianzas estratégicas pueden crear desintencionadamente la adquisición de conocimiento y la absorción de capacidades (Hamel y Prahalad, 1989). A menudo, esas capacidades del proveedor se producen por el resultado de elevadas inversiones en tecnología, en metodología y en recursos humanos realizadas a lo largo del tiempo. En otros casos las capacidades del vendedor del servicio incluyen el conocimiento especializado del sector, obtenido a través de trabajar con muchos clientes. El conocimiento del proveedor, sea cual sea su origen, puede ser trasladado a las empresas u hoteles que optan por externalizar y de esta forma pueden aprovecharse de las habilidades, procesos o tecnologías que son especialmente capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes (Johnson, 1997).

Otra de las razones estratégicas es referida al incremento de la concentración en las competencias básicas que se asocia con altos niveles de externalización. La externalización de procesos no clave permite a la organización incrementar la atención directiva en aquellas tareas que sabe hacer bien y confiar en equipos directivos de otras organizaciones aquellas actividades en las que existe un proveedor que pueda realizar las mismas mejor que la empresa usuaria. Asimismo, como señala Blumberg (1998), la externalización permite aumentar el tiempo libre para que la dirección pueda centrarse en otras prioridades de naturaleza estratégica, por lo que se liberan recursos para otros propósitos.

Finalmente, otra razón o ventaja estratégica de la externalización es también la dispersión del riesgo entre varios proveedores en lo que se refiere a perfeccionamientos del servicio y la tecnología, ya que la empresa no tiene que invertir constantemente. Cuando las organizaciones optan por externalizar se hacen más flexibles, más dinámicas por lo que son capaces de afrontar mejor los cambios y las oportunidades que se les presentan. Los proveedores realizan inversiones no sólo para una compañía sino para muchas, distribuyendo así los riesgos. De esta manera, la externalización es un vehículo para distribuir los riesgos entre muchas organizaciones.

*Riesgos estratégicos o inconvenientes de la estrategia de externalización*

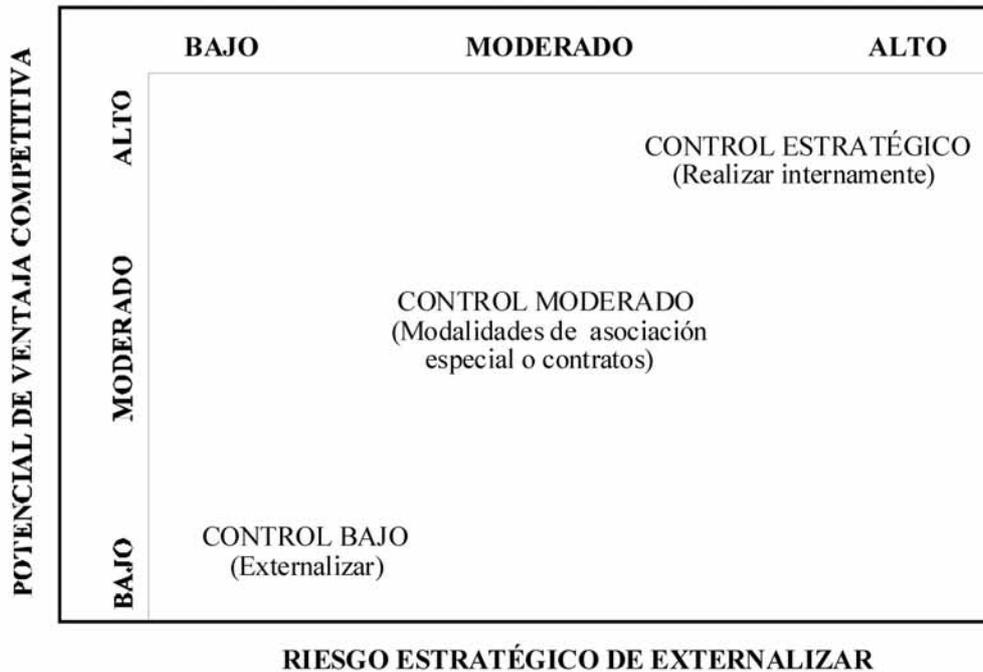
El análisis estratégico de la externalización implica el reconocer que la estrategia de externalización supone la existencia de riesgos estratégicos. Un uso inapropiado de la externalización y un incremento en la misma, ocasionados en muchos casos por una falta de competitividad, han originado que muchas organizaciones puedan iniciar un proceso de declive que puede dejarlas sin las capacidades y habilidades necesarias para competir. La externalización puede jugar un papel importante en el proceso de declive, pues las organizaciones se pueden ver presionadas tanto a nivel individual para mejorar sus costes y beneficios, como a nivel corporativo, por el control financiero que realizan las grandes industrias diversificadas de aquellos negocios que tienen una rentabilidad más baja que la media corporativa.

La cuestión estratégica clave que debe plantearse la empresa cuando decide externalizar una actividad o no, es si la empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible realizándola internamente. Por esta razón, la empresa debe ser capaz de identificar qué actividades puede externalizar para no soportar riesgos innecesarios que puedan influir negativamente en la ventaja competitiva.

Quinn (1999) establecen un modelo en el que los directivos han de externalizar las actividades en función del riesgo o la vulnerabilidad estratégica que pueda tener el tomar la decisión de externalización. Como muestra la figura 1 cuando la actividad tiene una alta influencia en la ventaja competitiva de la empresa se necesita un alto control estratégico de la misma, por lo que la operación en cuestión debería estar desarrollada internamente al suponer un gran riesgo externalizar dicha actividad.

Módulo 6

**Figura 4. Riesgos al externalizar versus pérdida de ventaja competitiva**



Fuente: Quinn y Hilmer (1994)

Sin embargo, cuando las actividades tienen una baja influencia en la ventaja competitiva, el control que se necesita es bajo, la empresa no soportaría grandes riesgos al externalizar la actividad ya que su externalización no va a suponer una pérdida de ventaja competitiva. En el nivel intermedio, la cuestión no es si comprar o fabricar, sino cómo poner en práctica el equilibrio deseado entre la independencia y los incentivos para el proveedor y el control y la seguridad para el comprador. En este nivel existe una cierta influencia en la ventaja competitiva, por lo que no se puede poner en manos de cualquier proveedor, siendo necesario para la empresa controlar rigurosamente las relaciones estratégicamente críticas con sus proveedores realizando alianzas estratégicas o acuerdos especiales que no dañen la ventaja competitiva.

Como explicamos anteriormente, la externalización puede provocar determinadas ventajas pero también puede provocar determinados riesgos importantes para la empresa si no se realiza adecuadamente. Quinn y Hilmer (1994) clasifican las principales preocupaciones estratégicas que pueden surgir con la externalización en tres tipos: 1) pérdidas de destrezas o habilidades críticas o la adquisición de destrezas y habilidades erróneas, 2) pérdidas de destrezas transfuncionales y 3) pérdida del control sobre el proveedor.

Con respecto a las pérdidas de destrezas o habilidades críticas, hemos de señalar que cuando las empresas externalizan actividades que implican un gran riesgo para la ventaja competitiva puede ocurrir que la empresa pierda cierta flexibilidad para introducir nuevos diseños del producto o servicio cuando ella lo considere, pues el diseño depende del proveedor en cuestión. Por otra parte, la externalización puede erosionar el potencial de la organización para el aprendizaje organizativo particularmente en aquellas actividades necesarias para el desarrollo de aquellos negocios y capacidades básicas (Lei y Hitt, 1995), pues como señalan Cohen y Levinthal (1990) el desarrollo de las actividades de forma interna puede ser un mecanismo eficaz para crear nuevas habilidades y capacidades básicas que se podrían perder si se confía su desarrollo a agentes externos. Sin embargo, como se ha señalado anteriormente este riesgo puede disminuir cuando se realiza un análisis de las actividades, es decir, siempre y cuando se tenga en cuenta el grado de influencia de las mismas en la ventaja competitiva.

En referencia a la pérdida de destrezas transfuncionales, hemos de destacar que las interacciones entre las personas especializadas de diferentes departamentos o áreas suelen proporcionar nuevas soluciones o ideas, pues como indican Clark y Fujimoto (1990) la integración funcional de los procesos y productos enriquece la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas, por lo que la excesiva dependencia de un proveedor puede dificultar la creación del conocimiento y la transferencia del mismo a través de las diferentes funciones o departamentos de la empresa. Por consiguiente, también es preciso prever y estudiar el posible impacto de la externalización en los empleados de la empresa que externaliza, es decir, cómo se va a relacionar la plantilla anfitriona con los empleados o responsables que gestionan el servicio externalizado.

En relación con la pérdida del control sobre el proveedor, existe el peligro de que las empresas se desprendan de actividades necesarias y que sus proveedores no sean capaces de suministrar las operaciones externalizadas en términos de cantidad y calidad necesaria. Esta situación se produce por la falta de información disponible en el mercado acerca de los proveedores, que puede conducir a que la empresa no conozca cómo trabajan los suministradores; o por el contrario cuando los proveedores tienen una excesiva información que pueden utilizar en contra de la empresa. Esta pérdida del control también puede estar relacionada con el número de proveedores existentes, ya que puede ocurrir que no exista capacidad suficiente de absorción en el mercado por lo que los proveedores muy poderosos pueden hacer chantaje a la empresa apareciendo por tanto el oportunismo,

(i.e., causado por la dependencia excesiva de un proveedor externo y muy específico o porque las prioridades del comprador no coincidan con las del vendedor). En este sentido, si el número de proveedores es limitado o los proveedores son demasiados débiles, quizás éstos no sean capaces de suministrar productos o servicios innovadores de una manera tan exitosa como lo haría la empresa desarrollando la actividad internamente.

De esta manera, considerando conjuntamente todos los riesgos, si la empresa turística opta por externalizar puede perder las habilidades y capacidades necesarias para volver a desarrollar internamente tales operaciones, ya que es fácil que pierda la experiencia, por lo que la empresa que externaliza siempre debe conservar la responsabilidad de la dirección estratégica de su negocio y ceder exclusivamente la operativa; sobre todo cuando la actividad es crítica para la empresa, ya que en dicho caso la decisión de externalizar puede llegar a ser irreversible (Sacristan, 1999).

### *Actividades externalizadas en el sector hotelero*

Las operaciones que más se externalizan en sector hotelero son aquellas relacionadas con la lavandería, seguridad y vigilancia, animación, jardinería, formación del personal, sistemas de información y limpieza de zonas nobles; mientras que los servicios que menos se externalizan son aquellos relacionados con la recepción, reservas, economato y actividad comercial. Estudios realizados en el sector hotelero permite descubrir una influencia de la externalización actual en la reducción de los costes, mientras que no se detecta una influencia de la externalización actual en el resto de los objetivos de operaciones. Este resultado se debe a que el nivel de externalización actual no es muy elevado, mientras que la percepción de que esta estrategia puede influir en los distintos ítemes empleados para medir las razones de la externalización es bastante alta, lo que contrasta con el alto deseo de externalizar más actividades, pero siempre y cuando existan proveedores capaces de ofrecer buenos servicios (Espino Rodríguez y Padrón Robaina, 2004).

Estudios han demostrado que la externalización puede tener un gran potencial para la estrategia de operaciones y concretamente para los objetivos que no están relacionados con el coste, pues lo que confirma que la externalización debe tener una mayor influencia en otros objetivos distintos a los relacionados con el coste, sino que consideran prioritarios que la externalización futura tenga una mayor influencia en otros objetivos como la mejora de la calidad, la flexibilidad y la mejora en el servicio.

Con respecto a los riesgos de la externalización, estudios en el sector hotelero han demostrado que la pérdida del control y autonomía y la desconfianza en los suministradores influyen en el nivel de externalización, por tanto cuánto mayor sea la percepción de estas dimensiones menor es la tendencia a externalizar o externalización deseada (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2005). En este sentido, las empresas turísticas que deseen externalizar deben desarrollar un marco de relaciones basados en la confianza y la colaboración mutua que evite los inconvenientes que puede tener esta estrategia y que potencia la principales ventajas antes enunciadas. Para ello desarrollamos el último apartado del módulo donde se explican el desarrollo de capacidades entre los miembros de la cadena de suministro.

#### 4. EL DESARROLLO DE CAPACIDADES RELACIONALES EN EL SECTOR TURÍSTICO

En la actualidad se están produciendo cambios muy significativos en el turismo, donde se incrementa notablemente la competencia entre empresas turísticas y, de forma muy especial, entre destinos turísticos emergentes y consolidados. La primera consecuencia de este nuevo entorno competitivo es que se crea la necesidad de un nuevo replanteamiento de la estrategia competitiva de las empresas turísticas, que tienen que ampliar sus perspectivas no sólo a la mera visión interna, que tiene por finalidad la consolidación de una posición competitiva frente a las otras empresas que realizan las mismas actividades, sino también la visión externa, donde las relaciones juegan un papel trascendental para conseguir mantener niveles de atracción de demanda y rentabilidad. Esta visión relacional introduce una nueva panorámica a la hora de analizar los problemas del sector, caracterizada por la concepción más completa y global de las empresas turísticas interactuando entre sí y en relación a los distintos factores que integran el destino turístico.

Las relaciones se pueden desarrollar en múltiples sentidos. El primer caso es el que se produce entre el hotel y las empresas focales –mayoristas y minoristas o agencias de viajes o touroperadores–, empresas, donde se puede tener unas relaciones básicamente transaccionales o, a través de una relación continua de colaboración, se profundiza progresivamente en el marketing relacional (e.g., TUI y RIU Hoteles). En el segundo caso, dos o más hoteles llegan a acuerdos puntuales o globales para implantar una determinada estrategia o táctica competitiva, con la que incrementa su influencia en el mercado, se racionalizan determinados costes y aumenta la capacidad de negociación (e.g., sistema conjunto de reservas de hoteles o plataforma de comercialización conjunta a través de Internet). El tercer caso es el que se centra en las relaciones entre los hoteles y las empresas de servicios a las que se les subcontratan para realizar determinadas actividades (e.g., limpieza, animación, comercialización, etc.). Finalmente, las relaciones con los clientes están basadas en su fidelización, para lo cual es necesario que los hoteles estén comprometidos en incrementar el valor que se les ofrece incrementando la eficacia y eficiencia de los procesos y actividades. La consecución de esta meta depende del grado de cohesión y colaboración alcanzado con las otras empresas focales y de servicios con las que se relaciona el hotel. Estas empresas en su conjunto integran la cadena de suministro turística, que se ve reforzada cuando cadenas de suministro teóricamente competidoras se asocian para obtener un mayor impacto en el mercado y en los beneficios empresariales.

Alcanzar una entrañable relación entre empresas con un alto nivel de confianza y compromiso es una condición necesaria pero no suficiente para desarrollar capacidades relacionales. Esta relación se debe materializar en la obtención de una renta adicional, mediante la aplicación de una nueva operatoria que represente un *know-how* diferencial y difícil de imitar por estar fundamentado en la relación singular de dos o más empresas. En este contexto, la integración de procesos adquiere una gran importancia, dado que no sólo se puede aplicar internamente, sino que también se pueden aprovechar el potencial que se produce entre la integración de procesos entre empresas que pertenecen a una misma red. Short y Venkatraman (1992) señalan que muchas de las oportunidades de rediseño de los procesos que realizan empresas organizadas en redes surgen, precisamente, de aquellos procesos que están orientados a los consumidores y superan los límites de cada una de las empresas individuales.

Así por ejemplo la integración de procesos en el sector hotelero es un tópico que aún no se ha introducido ni aplicado en la misma medida que otros sectores (e.g.: logística, distribución comercial, fabricación de productos, construcción de edificios). De hecho, son muy pocos los directores que

son conscientes de esta práctica posiblemente por la tradicional orientación interna de los hoteles, donde se trata de realizar el mayor número de funciones por la propia empresa. La integración de procesos determina hasta qué punto el nivel de compromiso y confianza entre organizaciones se materializa en algo práctico, que sirve para eliminar o simplificar actividades, racionalizar sistemas operativos y mejorar la eficacia final en aras a ofrecer un mayor valor a los clientes y obtener rentas adicionales. Los hoteles o las empresas turísticas en general se han de plantear la integración de procesos en todas las direcciones y evaluar convenientemente qué actividades de la cadena de suministro turística y evitar los procesos internos que no crean valor al consumidor sino duplicidades y gastos adicionales. Ello producirá un profundo análisis de los modelos mentales y la forma de operar tradicionalmente, donde se realizan determinadas actividades o se mantienen relaciones con otras empresas que no son productivas, aunque en el pasado hayan sido esenciales para el sector. Ejemplos concretos de integración de procesos es cuando una cadena hotelera como RIU y un tour operador como TUI hacen un seguimiento constante a la demanda, de forma que programan y lanzan ofertas inmediatamente cuando detectan una disminución de las reservas. (Rodríguez Díaz y Espino Rodríguez, 2006). En este contexto, el desarrollo de las capacidades relacionales parte, en primer lugar, de que existan empresas con un alto nivel de competencia en la realización de sus actividades que, mediante una estrecha colaboración continuada en el tiempo, integran sus procesos hasta conseguir crear capacidades relacionales idiosincrásicas y difíciles de imitar. En este punto, un aspecto crítico es la determinación del grado de desarrollo de las capacidades relacionales, para lo cual se ha de seguir una secuencia de pasos. En primer lugar, se han de definir los diferentes procesos que se realizan en la actividad turística. En segundo lugar, se evalúa el nivel de interés estratégico de cada uno de ellos en función de su aportación directa a la creación de una ventaja competitiva sostenida. En tercer lugar, se selecciona aquellos procesos que se están realizando conjuntamente con otras empresas focales o de servicios, así como aquellos que son susceptibles de implantar en un entorno de trabajo en red. En cuarto lugar, se valora el grado de integración conseguido en cada uno de los procesos. Finalmente, se realiza un análisis comparativo con respecto a otras empresas competidoras para establecer en qué medida se supera o no la media del sector. En el sector turístico la competitividad se analiza por la eficiencia y la calidad que puede ofrecer un destino y no un hotel o empresa en concreto. ¿qué imagen se daría de cara al exterior si existen unos hoteles que ofrecen calidad y otros hoteles que no la ofrecen del mismo destino?. La imagen que transmitirían los clientes en su país de origen no sería uniforme y distorsionaría la imagen real de un destino de vacaciones. En este sentido, los directores de hoteles deben recurrir a cualquiera de las opciones planteadas con el fin de tener el mejor hotel posible y pensar en la calidad que ofrece su destino y no un hotel en cuestión. En este sentido, la colaboración es necesaria en todos los niveles posibles que permita la imaginación. Planteando que de la suma de las colaboraciones posibles se obtiene unos recursos y capacidades conjuntos que favorecen la competitividad de la empresa turística y en última instancia del destino. Este tipo de gestión no sólo sirve para potenciar los recursos y capacidades de una empresa turística sino que potencia los recursos y capacidades de todas las instalaciones del destino en general. (Rodríguez Díaz y Espino Rodríguez, 2006).

## ACTIVIDADES

### Actividad 1

El Cocodrilpark XTY, S.A. consume anualmente 2000 kilos de comida necesarios para la alimentación correcta de los animales que tiene en el centro. Los costes cada vez que realiza un pedido se elevan a 5 euros en conceptos de gastos de administración. Cada vez que hace un pedido este tarda por término medio 10 días. Sabiendo que el coste de mantenimiento de un kilo por año es de 2 euros, se pide.

- a. Determina el tamaño óptimo del pedido
- b. Determina el coste total de inventario
- c. Determina el punto de pedido.
- d. Si el tiempo de suministro se elevara a 20 días ¿qué cantidad tendría que haber en el almacén para hacer un pedido?

### Actividad 2

Define las principales actividades de un hotel y una agencia de viaje y determina que actividades a tu juicio podría ser externalizadas a empresas externas. Indica las ventajas e inconvenientes asociadas a cada una de las actividades. Define al menos por cada tipo de empresa 5 actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y ARTÍCULOS DE REVISTAS

- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- Bettis, R. A., Bradley, S. y Hamel, G. (1992), Outsourcing and Industrial Decline, *Academy of Management Executive*, 6(1) pp. 7-22.
- Blumberg, D. F. (1998), Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market, *Managing Service Quality*, (8)1, pp. 5-18.
- Cohen, W y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Clark. K. B. and Fujimoto, T. (1990). The power of product integrity, *Harvard Business Review*, 68 (6), pp. 107-118.
- Espino-Rodríguez, T. F., y Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: A study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Espino-Rodríguez, T. F. y Padrón-Robaina, V. (2005). The management perception of the strategic outsourcing of services. An empirical examination in the hotel sector. *The Services Industries Journal*, 25(5), 689-708.
- Gidró G. y Rueda, B. (1998). *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*, Circulo de empresarios, monografía nº 5. Madrid.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67 (3), pp. 67-76.
- Johnson, M. (1997). *Outsourcing... in brief*. Published in the institute of management Foundation. Butterworth Heinemann.
- Lei, D. y Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities, *Journal of Management*, 21, (5), pp. 835-859.
- Rueda, B. (1995). De la acción táctica a la iniciativa estratégica. *Harvard Business Review*, 1, enero, pp. 85-92.
- Probert, D. R. (1996). The practical development of a make or buy strategy: The issue of process positioning. *Integrated Manufacturing Systems*, 7, pp. 44-51.
- Quinn J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, (summer), pp. 9-21.
- Quinn, J. B., y Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, (summer), 43-55.
- Machuca, J. A. D. y otros (1995) *Dirección de operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la producción y en los servicios*. McGraw-Hill, 1995.
- Muñoz Machado, A. (2005). *Logística y Turismo*. España: Editorial Díaz de Santos.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An international Journal*, 5(1), pp. 22-36.
- Rodríguez-Díaz y Espino-Rodríguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotels. *International Journal of Contemporary hospitality management*, 18(1), pp. 25-40.

- Sacristán, N. M<sup>a</sup> (1999). Consideraciones teóricas del outsourcing. *Boletín económico del ICE* n° 2606, Febrero, pp. 27-41.
- Van Mieghem, J. A. (1999). Coordinating investment, production and subcontracting, *Management Science*, 45 (7), pp. 954-970.

## EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. Los inventarios son empleados en las empresas turísticas para:
  - a) Incrementar la rentabilidad del negocio.
  - b) Conseguir un ajuste entre la demanda y el nivel de producción del servicio.
  - c) Para mejorar la capacidad competitiva de la empresa.
  
2. La externalización de servicios en una empresa turística debe realizarse:
  - a) Para actividades que forman parte de las competencias básicas.
  - b) Para actividades que no forman parte de las competencias básicas.
  - c) Para actividades que formando parte de las competencias básicas no existen socios adecuados.
  
3. Las empresas turísticas subcontratan para:
  - a) Mejorar la eficacia en el desarrollo de las operaciones.
  - b) Adaptarse y hacer lo mismo que los competidores.
  - c) Mejorar las relaciones con sus suministradores.
  
4. El coste de posesión se genera:
  - a) Cada vez que existe una unidad o lote de mercancía en el almacén.
  - b) Cuando se necesita un artículo y no hay existencias del mismo.
  - c) Como consecuencia de la recepción, inspección, manipulación y transporte de la mercancía.
  
5. En un modelo básico de cantidad fija de pedido se conoce que el tiempo que transcurre entre el momento en que se solicita un pedido y el momento en que dicho pedido está disponible para ser utilizado es de 30 días, que transcurren 20 días entre dos pedidos consecutivos y que la demanda diaria es de 2 unidades físicas. Con estos datos el punto de pedido será:
  - a) 20 unidades físicas.
  - b) 60 unidades físicas.
  - c) 20 días.
  
6. El punto de pedido se define siempre como:
  - a) El inventario necesario para poder hacer frente a la demanda hasta que llegue el próximo lote.
  - b) El intervalo de tiempo necesario para poder hacer frente a la demanda durante el tiempo que dure el servicio.
  - c) El intervalo de tiempo necesario que dura el periodo de reaprovisionamiento.

7. La integración de procesos en la cadena de suministro:

- a) Determina hasta qué punto el nivel de compromiso y confianza entre organizaciones se materializa en algo práctico.
- b) Sirve para aumentar el número de actividades a realizar.
- c) Se consigue cuando el elemento que rige la relación es el precio.

8. Las capacidades relacionales:

- a) Se consiguen con un nivel de cooperación entre empresas turísticas diferentes (ejemplo. hotel y touroperador).
- b) Son fáciles de conseguir.
- c) Permiten la creación de una renta o beneficio adicional para ambas partes.

## SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. b
2. b
3. a
4. a
5. a
6. a
7. a
8. c



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*Costes de ruptura de stocks:* se refiere al perjuicio económico ocasionado por la ruptura de *stocks*; por ejemplo pérdida de clientes, mala imagen de la empresa, etc.

*Supply Chain Management:* gestión de actividades que componen la cadena de suministro.

*Competencias básicas:* son recursos específicos de la organización que tienen características adicionales y permiten aprovechar diferentes mercados.

*Recursos:* son los *inputs* del proceso productivo que están a disposición de una empresa.

*Capacidades:* conocimientos y aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la creación de recursos, y de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa.

*Habilidades:* capacidad para realizar algo adecuadamente.

*Cadena de valor:* conjunto de actividades que son estrictamente necesarias para conseguir un producto o un servicio.

*MRP (planificación de necesidades de materiales):* técnica de gestión de inventario cuando la demanda es dependiente. Parte del consumo final del producto y determina las necesidades de los ítems o materiales que se necesitan para producir el producto final.

*JIT (Just in time):* sistema de gestión empresarial que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto.

*Transaccional:* relaciones basadas en el precio. Su principal contacto de relación es la negociación del precio y no otras fuentes posibles de mejora en la relación.





