



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

**Estudio y análisis de las decisiones estratégicas de
Operaciones en organizaciones de alojamiento**

Trabajo Fin de Grado presentado por Miguel Di Massimo Nieto, siendo los tutores del mismo los profesores Victoria Eugenia Ruiz Orcaray y Juan Antonio García Gragera.

Vº. Bº. del Tutores:

Alumno/a:

Dª Victoria Eugenia Ruiz Orcaray

D. Miguel Di Massimo Nieto

D. Juan Antonio García Gragera

Sevilla. Junio de 2013



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2012-2013]**

TÍTULO:

**ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE OPERACIONES
EN ORGANIZACIONES DE ALOJAMIENTO**

AUTOR:

MIGUEL DI MASSIMO NIETO

TUTOR:

VICTORIA EUGENIA RUIZ ORCARAY; JUAN ANTONIO GARCÍA GRAGERA

DEPARTAMENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

El presente trabajo de campo constituye un análisis de las decisiones estratégicas de Operaciones en una organización de alojamiento turístico, concretamente el hotel Bécquer, localizado en la ciudad de Sevilla. En el trabajo se tratarán los principales aspectos estratégicos de la organización, poniendo especial énfasis en los elementos que integran la estrategia de Operaciones.

PALABRAS CLAVE:

Calidad; Dirección de Operaciones; Estrategia; Estrategia de Operaciones; Servicio.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA Y OBJETIVOS	3
JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL TEMA ELEGIDO.....	5
CAPÍTULO 1. CUERPO TEÓRICO.....	9
1.1. El proceso de Dirección Empresarial.....	9
1.2. Enfoque Sistémico y Enfoque Jerárquico Empresarial.....	10
1.3. La Estrategia Global.....	11
1.4. La Estrategia de Operaciones. El Plan Estratégico de Producción.....	13
1.4.1. Objetivos de la Estrategia de Operaciones	13
1.4.2. Decisiones Estratégicas de Operaciones	15
1.5. Desagregación del Plan de Producción a Largo Plazo	18
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS CORPORATIVO	21
2.1. Breve historia del hotel Bécquer.....	21
2.2. Formulación de la Estrategia Empresarial.....	21
2.2.1. Delimitación de actividades y negocios.....	21
2.2.2. Misión, Visión y Objetivos.....	22
2.2.3. Diagnóstico de la situación del hotel Bécquer	23
2.2.4. La Estrategia empresarial del hotel Bécquer	24
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	27
3.1. La Estrategia de Operaciones.....	27
3.1.1. Aspectos Estratégicos del Subsistema de Operaciones.....	27
3.1.2. Decisiones Estratégicas de Operaciones.....	28
3.1.2.1. Estrategia de Bienes y Servicios.....	30
3.1.2.2. Estrategia de Procesos.....	32
3.1.2.3. Estrategia de Capacidad.....	33
3.1.2.4. Estrategia de Localización.....	34
3.1.2.5. Estrategia de Distribución en Planta.....	35
3.1.2.6. Estrategia de Calidad.....	36
3.1.2.7. Estrategia de Planificación y Control y Aprovisionamiento	41
3.1.2.8. Estrategia de Personal.....	41
CONCLUSIÓN FINAL.....	45
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	47
ANEXOS.....	49

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal exponer la importancia del Subsistema de Operaciones y su gestión en las empresas turísticas de alojamiento, para lo cual se realizará un recorrido por los distintos fundamentos básicos de la Dirección de Operaciones con el fin de conocer su esencia y sus principales cometidos.

Asimismo, se persigue demostrar cómo se aplican las principales decisiones de la Dirección de Operaciones en los establecimientos hoteleros, así como cuáles son los posibles factores que pueden influir sobre la elección de las mismas. También se pretende poner de manifiesto cómo una adecuada gestión de la producción contribuye directamente al éxito y prosperidad de estas organizaciones.

Como objeto de estudio se ha utilizado un establecimiento hotelero real, *el hotel Bécquer*, empresa familiar que posee una exitosa trayectoria de más de 50 años en la industria hotelera sevillana. Dicho hotel ha logrado incorporar el concepto de calidad a la producción de sus servicios, ocupando una posición favorable en un mercado en el que ganar un cliente se ha vuelto una tarea cuanto menos complicada en estos días, debido a la difícil coyuntura económica que España, Europa y el Mundo está atravesando.

Se analizarán, en la medida que la información disponible lo permita, las decisiones estratégicas más importantes implicadas en la producción y prestación de servicios de esta empresa hotelera, por considerar que son herramientas clave en la consecución de ventajas competitivas.

La estructura del presente trabajo está formada por cuatro partes diferenciadas.

1. En el primer capítulo, se expondrán y desarrollarán los principales fundamentos teóricos de la Dirección de Operaciones, los cuales constituirán el cuerpo teórico que sustentará el trabajo. En él, se describirán las principales etapas del proceso de Dirección Empresarial, los elementos que conforman la Estrategia Corporativa y, finalmente, los objetivos y decisiones estratégicas que presiden la Estrategia de Operaciones.
2. En el segundo capítulo, se llevará a cabo una delimitación y análisis de la actividad del establecimiento, así como de la Estrategia Corporativa del mismo. Dicho análisis comenzará con la definición de elementos como la misión, visión y valores de la empresa. Seguidamente, tendrá lugar un estudio de los recursos y capacidades del hotel, para el cual se realizará un análisis DAFO que describirá cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del mismo. Por último, se procederá a analizar la Estrategia Global que el hotel sigue para generar ventajas competitivas, siempre acorde con sus objetivos y filosofía empresarial.
3. En el tercer capítulo, una vez mostrados los aspectos globales, se procederá a realizar un estudio centrado en el Departamento de Operaciones. El estudio comenzará con la descripción de los objetivos que presiden el Subsistema de Operaciones, determinando cuál es el grado de cumplimiento de cada uno de ellos y cuáles son las prioridades competitivas del hotel en la actualidad. Posteriormente, teniendo en cuenta la información disponible, se analizarán las principales Decisiones Estratégicas de Operaciones, señalando cómo cada una de ellas contribuye al cumplimiento de los objetivos de Operaciones y en consecuencia, a la consecución de la Estrategia Global.
4. En la última parte del trabajo se expondrán las conclusiones y consideraciones derivadas del estudio realizado.

METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

METODOLOGÍA

El principal cometido de este trabajo es analizar las decisiones estratégicas de operaciones en empresas turísticas de alojamiento. Para ello, era necesario obtener información acerca de la gestión (tanto a nivel global como departamental) de estas organizaciones, así como de las directrices estratégicas y los procesos productivos del Subsistema de Operaciones de las mismas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso se inició con la elección de la organización objeto de estudio que constituiría el núcleo central de la investigación. Considerando las necesidades y requerimientos del estudio que se plantea, dicha organización debía cumplir dos condiciones:

- Por un lado, que su categoría fuese como mínimo de cuatro estrellas, teniendo un volumen de actividad y unas dimensiones suficientes como para llevar a cabo el trabajo.
- Por otro lado, que no perteneciese a ninguna cadena hotelera. Debido a la envergadura de éstos negocios y la complejidad de su estructura jerárquica, la gestión de cada hotel depende de la dirección central de la cadena a la que pertenecen, por lo que seleccionar un hotel de estas características podría plantear dificultades a la hora de recabar la información necesaria, ya que ésta suele ser de carácter interno y confidencial.

Tras varios contactos laborales que facilitaron el establecimiento de relaciones directas con los directivos de la empresa, elegimos como entidad objeto de estudio *el hotel Bécquer*, al considerar que reunía los requisitos mínimos exigidos.

Una vez hecha esta selección, la siguiente etapa del proceso metodológico consistió en recabar la información que constituiría la evidencia empírica de este trabajo, la cual procede principalmente de dos fuentes:

1. Fuentes de información primaria: obtenida directamente del personal del hotel, mediante entrevista personal con su Director Comercial, Don Alejandro Rodríguez, y también a través de correos electrónicos, en los cuales se adjuntaban archivos que contenían información útil para la elaboración del trabajo.
2. Fuentes de información secundaria: principalmente de plataformas como periódicos en versión digital (DiariodeSevilla.es, elmundo.es, etc.), revistas especializadas en el sector turístico (Somos Turismo, HostelMarket, Alimarket, etc.), consultoras turísticas (Iberalta y JCL Consultores), entre otros.

Con la información obtenida y aplicando los conceptos aprendidos a lo largo del Grado Universitario de Turismo, se ha elaborado el presente estudio, el cual persigue alcanzar los objetivos que se exponen a continuación.

OBJETIVOS

- Conocer los aspectos más generales de la Estrategia Corporativa de la empresa, constatando cómo ésta condiciona la formulación y aplicación del resto de estrategias departamentales, centrándose especialmente en el área de Operaciones.
- Analizar cómo se aplican las decisiones estratégicas de Operaciones en las empresas turísticas de alojamiento y la relación que guardan con las decisiones tomadas en el resto de áreas de la empresa.

- Poner de manifiesto la importancia que tiene el Departamento de Operaciones para la totalidad de la empresa.
 - Comprobando cómo la Estrategia de Operaciones y el grado de cumplimiento de sus objetivos puede influir en las prioridades competitivas de la organización a nivel global.
 - Señalando cómo una buena administración de la calidad, los procesos productivos, los recursos humanos, la selección y diseño de los productos, la localización del negocio y la distribución de las instalaciones y maquinaria se hace fundamental para el desarrollo eficaz e ininterrumpido de la actividad de la empresa.
 - Constatando cómo una adecuada Dirección de Operaciones influye notablemente en el éxito de las organizaciones turísticas de alojamiento, generando ventajas competitivas con respecto a otras compañías de índole similar.
 - Mostrando la importancia que tiene para la empresa la prestación de unos servicios de calidad como elemento determinante de la satisfacción del cliente, influyendo positivamente sobre las expectativas de los mismos respecto a la empresa.
 - Observando cómo un mal servicio puede traer consecuencias negativas para la empresa tales como pérdidas de demanda, costes derivados de un inadecuado nivel de servicio o pérdida de ventajas competitivas entre otras.

JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL TEMA ELEGIDO

LA IMPORTANCIA DEL SUBSISTEMA DE OPERACIONES PARA EL SECTOR TURÍSTICO

Mucho ha cambiado la percepción del área de Operaciones desde los años 60 hasta la actualidad. Hace ya cuatro décadas, expertos en la materia y empresarios asociaban el *poder competitivo* de las organizaciones al potencial comercial y financiero que éstas tenían, obviando la importancia que el departamento de producción tiene dentro del sistema empresarial, como se afirmaría en los años posteriores.

En efecto, lo que antes era considerado como un subsistema secundario y de mero carácter operativo, hoy día es tratado como una de las áreas funcionales imprescindibles para el buen funcionamiento y prosperidad de las empresas contemporáneas. Este cambio empezó a gestarse en los años 70 como fruto de la combinación de dos acontecimientos. Por un lado, América sufrió una grave crisis financiera provocada por los altos niveles de deuda externa que mantenía en aquellos momentos, lo que propició, entre otras muchas consecuencias, la quiebra de un gran número de empresas. Por otro lado, se produjo un intercambio cultural provocado fundamentalmente por la globalización, lo que propició un acercamiento entre las filosofías de occidente y oriente. Esto tuvo su repercusión en el ámbito empresarial. Numerosos directivos de empresas occidentales observaron como las japonesas, con unos medios productivos y una coyuntura económica similar a la suya antes de la crisis, obtenían mejores resultados comparativamente.

Algunos autores e investigadores como Taylor, Emerson o Gilbreth, tras varios estudios, llegaron a la conclusión de que la esencia del éxito de las empresas japonesas era la mejora en los sistemas productivos, los nuevos métodos de dirección, planificación y control de operaciones y la gestión de los recursos humanos. Es decir, funciones estrechamente ligadas al Departamento de Operaciones, cuya dirección se convertiría a partir de ese momento, en uno de los pilares básicos para evitar el fracaso empresarial.

Ésta concepción empezó a aplicarse a las empresas industriales y manufactureras que, a través de las nuevas adaptaciones conceptuales, comenzaron a fabricar productos de alta calidad mediante procesos productivos más rápidos y eficientes. Sin embargo, la expansión de las actividades de servicios que ha tenido lugar durante los últimos años en el contexto de las economías desarrolladas, ha hecho que esta filosofía también se aplicara a las empresas del sector terciario. Un claro ejemplo de ello es la empresa Hard Rock Café, cuyo primer restaurante fue abierto en Londres en 1971. En esta empresa, la Dirección de Operaciones ha sido considerada como una función imprescindible desde el comienzo de su actividad, cuidando al máximo el proceso de diseño y producción de los servicios, velando por la calidad de los mismos y obteniendo así altos niveles de satisfacción en los millones de clientes que les visitan cada año.

Dentro de los servicios, el sector turístico es uno de los más importantes a considerar, dada su envergadura y complejidad. La evolución que dicho sector ha sufrido en las últimas décadas lo ha convertido en una actividad de la que depende gran parte de la economía de muchos países. Así, en España, supone una alta contribución en términos económicos, generando 894.000 puestos de trabajo en 2012 y una contribución al PIB de 15,2% en el mismo año, según World Travel & Tourism Council.

Pero el sector turístico no sólo supone un motor de impulso para el desarrollo económico de los países, sino que también constituye un gran aliciente para miles de

nuevas empresas que ven en él una rentable oportunidad de negocio, lo que provoca que el mercado turístico esté presidido por una competencia feroz.

Esto se acentúa especialmente en el caso de los hoteles, pues en la Península Ibérica existe una gran actividad hotelera debido a la extensa afluencia de turistas que atrae (concentrando, según Eurostat, el 13% de los viajes de los europeos fuera de sus países, y recibiendo 58 millones de visitas de turistas internacionales en 2012, según la OMT).

Por tanto, con el fin de conseguir altos niveles de calidad en el ámbito empresarial, dotar de competitividad al sector y proporcionar valor añadido al destino, se hace necesaria una buena dirección del Subsistema de Producción de las empresas turísticas que mejore la prestación de los servicios de las mismas y con ella, las condiciones de la oferta turística.

LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LOS HOTELES

“La función de la industria hotelera es el alojamiento de huéspedes, acompañado en muchos casos de otros servicios como alquiler de salones, transporte de equipajes, suministro de comida y bebida dentro del alojamiento, etc.” (Cousins, 1992: p.290). Para realizar esta función, los hoteles deben transformar unos inputs (instalaciones, trabajadores, alimentos, etc.) en los servicios que demanda el cliente (outputs). Esta función de transformación de recursos en bienes y servicios para su consumo es el objeto de estudio de la Dirección de Operaciones (Burgos; Céspedes y Álvarez, 2008). Sin embargo, dicha función es diferente en organizaciones pertenecientes al sector terciario en comparación con las empresas manufactureras, principalmente por las características de los servicios:

Características	Consecuencia para la producción
Intangibilidad	Dificulta la definición del servicio e implica cierta dificultad para medir la calidad, ya que ésta se rige por elementos tan subjetivos como las emociones y expectativas del cliente.
Heterogeneidad	Servicios fuertemente personalizados que dificultan mantener estándares de cualquier tipo.
Caducidad	El servicio que no se vende a fecha de hoy, no se podrá vender en fechas posteriores.
Mano de obra intensiva	La principal variable para conseguir la satisfacción en un servicio es la profesionalidad y capacidad del personal, lo que dificulta la mecanización y automatización de la prestación.
Alta interacción con el cliente	Requiere un tratamiento personalizado y altos niveles de formación de recursos humanos.

Tabla 0.1. Características de los servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de Bayón y Martín 2004.

Además de estas características, generales para la mayoría de los servicios, conviene destacar tres aspectos particulares del sector turístico: una fuerte estacionalidad, que exige a las empresas turísticas tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a la demanda en función de la época del año, una fuerte competitividad, que obliga a actuar a muy corto plazo y por último, una gran variedad de clientes, lo que dificulta el tratamiento personalizado.

En este sentido, el Subsistema de Operaciones juega un papel decisivo en el éxito de la organización, dado que:

1. **El objetivo básico de cualquier organización económica es la creación de bienes y servicios.** Si se mantienen unos buenos niveles de planificación, gestión y control de las principales variables productivas, la empresa podrá llevar a cabo su actividad de manera normal e ininterrumpida, algo que indudablemente provoca beneficios a nivel organizacional.

Partiendo de los objetivos a largo plazo, acordes con los globales de la organización y con los de las diversas áreas funcionales y teniendo en cuenta las previsiones de demanda, los objetivos de venta y los financieros, resolverá cuestiones como las referidas a inventarios, compras, mantenimiento de equipos e instalaciones, planificación de los servicios y programación de las operaciones. Todo ello sin obviar el entorno, tanto general como específico, en el que la organización desempeña su actividad.

2. **La producción es fuente de ventajas competitivas:** en un mercado como el turístico en el que operan miles de empresas, variables como la calidad o la innovación de los productos y servicios puede ser la mejor baza para obtener una buena posición competitiva con respecto a las organizaciones rivales.

Así, un diseño flexible de la capacidad evitará incurrir en costes de infrautilización o sobreutilización de las instalaciones, permitiendo adaptar los volúmenes de producción a las necesidades reales de demanda. De igual manera, una acertada distribución en planta de las instalaciones optimizará la utilización del espacio, minimizando el coste de transporte. Con todo ello, se logrará un aprovechamiento más eficiente de los inmovilizados, mejorando a la vez otros aspectos como la comodidad, estética y seguridad de los mismos, lo que repercutirá en la calidad percibida por los clientes.

Por otro lado, debido al carácter intensivo en mano de obra que requieren los servicios turísticos y a la alta interacción que ésta tiene con el cliente, las personas que integran la empresa son uno de los activos más importantes de la misma. Las operaciones realizadas por éstas irán dirigidas a la satisfacción de los clientes en la medida que se involucren en la importancia de cada una de ellas. Por tanto, la implicación, profesionalidad y empatía de los recursos humanos contribuirán a la calidad global de la empresa. Asimismo, una buena gestión de la plantilla ayudará a hacer frente a los cambios de demanda y a mantener adecuados niveles de prestación, aportando flexibilidad y capacidad de respuesta a la organización.

Igualmente, diseñar los servicios acorde con las necesidades de los clientes posibilitará la satisfacción de los mismos y por tanto, aumentará los niveles de calidad de la empresa. El diseño de los servicios constituye el inicio del proceso de prestación, configurando las principales variables del sistema productivo (necesidades de mano de obra, material necesario, niveles de inventario, capacidad requerida, etc.). Un buen diseño contribuirá por tanto a incrementar la productividad de la organización, algo fundamental para su competitividad.

3. **Es el medio para satisfacer las necesidades de la demanda:** como se citó anteriormente, la producción de bienes y servicios es la principal razón de ser de las empresas. Mediante la actividad empresarial se pretenden satisfacer las necesidades de la demanda, lo cual no es posible sin un Subsistema de Operaciones que se encargue de la función productiva de la organización.
4. **El área de operaciones está relacionada con las restantes áreas funcionales.** Por tanto, las malas decisiones que se tomen en su dirección afectarán negativamente al rendimiento y rentabilidad de toda la organización,

trayendo consecuencias negativas como colapsos del sistema productivo, mala utilización de los recursos o pérdidas de clientes por un mal servicio entre otras.

- 5. La mayoría de los costes e inversiones de la empresa se generan en el área de Operaciones:** para que el sistema productivo funcione, es necesario destinar un gran volumen de recursos a la compra de materias primas, instalaciones, maquinaria y mano de obra. De ahí la necesidad de conocer cualitativa y cuantitativamente cada variable productiva para evitar realizar inversiones innecesarias y utilizar los recursos de la manera más eficiente posible

Queda clara, por tanto, la necesidad de llevar a cabo una adecuada gestión del Subsistema de Operaciones para garantizar un uso eficiente y eficaz de los recursos y procedimientos implicados en la creación del servicio, algo imprescindible para la obtención de los objetivos del departamento y, consecuentemente, de la empresa.

CAPÍTULO 1

CUERPO TEÓRICO

1.1. EL PROCESO DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La actividad desarrollada por las organizaciones ha de ser coordinada y supervisada por la alta dirección de la entidad, lo cual exige elaborar las directrices necesarias para la consecución de los objetivos a nivel corporativo y hacer que la información fluya entre las distintas áreas que integran la empresa. Con este fin, la dirección lleva a cabo un proceso complejo destinado a gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. Dicho proceso se denomina Dirección Empresarial y está compuesto por las siguientes fases (Sainz, 2009):

1. **Planificación:** Consiste en realizar una previsión del futuro de la empresa, así como determinar todos los recursos necesarios para realizar y alcanzar sus metas:
 - Establecimiento de objetivos.
 - Elaboración de Planes de actuación
 - Establecimiento de Políticas de empresa o principios básicos que sirven de guía en la toma de decisiones.
 - Procedimientos y pasos que se deben seguir para realizar un trabajo.
 - Normas o reglas que informan de lo que se puede realizar y lo que no.
 - Presupuestar y valorar económicamente todo lo planificado.
2. **Organización:** Se trata de diseñar la estructura de la empresa con el consiguiente reparto de funciones y responsabilidades. En esta fase se divide el trabajo y se diseñan los mecanismos de coordinación del mismo. Su representación gráfica se realiza mediante el Organigrama, que refleja los canales de comunicación y de relación existentes en la empresa.
3. **Ejecución:** Consiste en llevar a la acción todo lo planificado previamente, mediante la realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos marcados.
4. **Coordinación:** Se trata de aunar todas las actuaciones, de manera que todos los departamentos trabajen de forma sincronizada persiguiendo un objetivo común.
5. **Control:** Se refiere a la acción de verificar que todo lo ejecutado coincide con lo planificado previamente de manera que se puedan detectar y corregir, en su caso, las posibles desviaciones que puedan existir, llevando así un control del cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, el proceso de Dirección Empresarial se estructura en tres niveles de actuación de acuerdo con el horizonte temporal considerado. En concreto, se pueden identificar en el proceso los siguientes (Navajo, 2009):

1. **Nivel estratégico:** es el más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vida de la organización, se fijan los tiempos

y los plazos, se prevé la coordinación y el control de las actividades y se asignan responsabilidades generales.

2. **Nivel táctico:** define los objetivos específicos y los objetivos concretos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la organización. Es decir, las líneas de acción a las que atenerse para alcanzar los objetivos deseados, elaborar las normas de acción y los programas operativos detallados, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear y establecer los procedimientos, normas y tiempos.
3. **Nivel operativo:** Unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. Remite a la idea de aplicabilidad, de puesta en marcha e incluso de funcionamiento.

Cada uno de estos niveles queda materializado o formalizado en documentos diferentes, como puede verse en la Tabla 1.1. La diferencia entre ellos reside en su nivel de complejidad y agregación. Así, el Plan, correspondiente al nivel Estratégico, define a grandes rasgos las directrices que van a orientar al resto de niveles de la planificación. El Programa, propio de la fase Táctica de la planificación, concreta los objetivos que se recogen en el plan, ordenando los recursos de forma específica para conseguir dichas metas propuestas. Por último, y en el nivel Operativo, el Proyecto define los resultados y procesos para alcanzar las premisas marcadas en los Programas a través de acciones prácticas y concretas.

Nivel	Duración	Fin	Actividades y proceso	Formalización
Estratégico	5-10 años	Determinación de la razón de ser, de las grandes orientaciones y fines de la empresa	Orientación y prioridades.	Plan
Táctico	3-5 años	Disposición de los recursos	Distribución de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos	Programa
Operativo	Un año	Utilización de los recursos	Desarrollo de las actividades en el espacio y en el tiempo	Proyecto

Tabla 1.1. Niveles de decisión
Fuente: Tomado de Medina (1995)

1.2. ENFOQUE SISTÉMICO Y ENFOQUE JERÁRQUICO EMPRESARIAL

Varios son los enfoques y corrientes de pensamiento existentes que contemplan la realidad empresarial y su problemática, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma (Domínguez et al. 1995, b). Por tanto, es necesario y conveniente que el proceso de Dirección Empresarial se desarrolle bajo un Enfoque Sistémico de la empresa. Un 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" (Espino, 2012). De acuerdo con ello, la organización actúa como un sistema abierto relacionando unas entradas y salidas, transformando inputs en outputs e interactuando con su entorno intercambiando materia, energía e información

(Alonso, 2007). En este sentido, cabe destacar diferentes áreas delimitadas por su propia actividad (Domínguez et al. 1995, b):

- Subsistemas relativos a las funciones básicas: Operaciones, Inversión/Financiación y Comercial.
- Subsistema de Dirección y Gestión, que penetra en los anteriores a nivel estratégico, táctico y operativo y se encarga de coordinarlos.
- Subsistema de Personal, que proporciona los recursos humanos al sistema total.
- Subsistema de información, que relaciona los distintos elementos del sistema entre sí, actuando como el “tejido nervioso” de la organización.

Sumado a esto, y para completar esta concepción global e integral, se debe contemplar un segundo enfoque relacionado con el concepto de Dirección Empresarial, la empresa y sus departamentos: el Enfoque Jerárquico. Dicha percepción permite que la coordinación entre los objetivos, planes y actividades de los niveles estratégico, táctico y operativo sea posible. “Ello quiere decir que cada departamento perseguirá sus propias metas, pero teniendo siempre en cuenta las de nivel superior, de las cuales dependen, y las de nivel inferior, a las que restringen. Sin dicho enfoque será difícil, cuando no imposible, llegar a la integración de funciones” (Domínguez et al. 1995, b).

1.3. ESTRATEGIA GLOBAL

Debido a la interconexión del gran número de elementos que componen la empresa y a la relación que éstos tienen con el entorno en el que se sitúa la misma, se hace necesario adoptar una visión global y a largo plazo que haga de estas relaciones algo fundamental para el éxito empresarial.

Así, nace el concepto de Estrategia, que informa al resto de las funciones y tareas directivas de las grandes metas de la organización, las cuales se han proyectado para que las distintas áreas y cada una de las personas que conforman la empresa sigan el camino adecuado para alcanzarlas, siempre teniendo en cuenta la potencial influencia del entorno (Casanueva y Gallego, 2012). De forma más precisa, la estrategia se puede definir como el “modelo decisional que revela las misiones y objetivos de la empresa, 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 en que la firma está o quiere estar y a la clase de organización que quiere ser” (Bueno, 1987).

El proceso desarrollado para la elaboración y formulación de la estrategia se llama Planificación Estratégica. Este comienza con un diagnóstico de la empresa y su entorno, que constituye el fundamento del proceso de la Planificación Estratégica. Al estudio de la empresa se le denomina análisis interno, y al del entorno, análisis externo. En este último, el objetivo es identificar las oportunidades y amenazas que puedan afectar directa o indirectamente a la empresa. Así mismo, y entendiendo por entorno el conjunto de variables externas que la empresa no puede controlar, se puede distinguir entre microentorno, el cual se refiere al ámbito sectorial en el que actúa la empresa, y macroentorno, que hace referencia a factores políticos, medioambientales, legales, demográficos, económicos y socioculturales que afectan a todas las empresas en general (Huertas y Domínguez, 2008).

Por su parte, el análisis interno implica un recuento de los recursos, potencialidades y capacidades de la empresa para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Con este diagnóstico se pretende fijar el punto de partida de la formulación estratégica y determinar cuál es la realidad actual de la organización.

El siguiente paso en la formulación de la estrategia consiste en plantear los fines y metas que persigue la empresa turística, ya que el proceso de dirección consiste en el pilotaje de una organización para cumplir sus objetivos. En esta fase se deben concretar tres elementos (Casanueva y Gallego, 2012).

- **Misión:** es la meta general de la organización, fundamentada en sus valores y establecida teniendo en cuenta los intereses de los diferentes Stakeholders (grupos de interés que afectan o pueden afectar a la empresa) que la rodean. Constituye la razón de ser y entidad de la empresa, así como una guía estable para sus actuaciones. Una definición adecuada y clara de la misión permitirá decidir en qué negocios o conjunto de negocios se encuentra la empresa.
- **Visión:** la visión de la empresa es la concepción que tiene de sí misma en el largo plazo. Intenta dilucidar quién se quiere ser o dónde se quiere llegar, partiendo de lo establecido previamente en la misión. Esta prospectiva marcará las grandes líneas estratégicas de la empresa y servirá para conseguir que los esfuerzos del conjunto de la organización sean convergentes hacia ese punto.
- **Objetivos:** Según Quinn (1993) los objetivos "son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo". Dicho de otro modo, los objetivos son la guía de la actuación operacional y táctica de la empresa. Se derivan directamente de la misión y visión, y es fundamental que se produzca un estrecho vínculo y escalamiento entre los niveles de objetivos respetando siempre el Enfoque Jerárquico que antes se citó. Esta jerarquización viene establecida por los directivos y por la influencia que puedan ejercer otros terceros interesados.

En relación con lo anterior, se debe decir que el fin de la estrategia y de la definición de los objetivos es crear o generar ventajas competitivas. Éstas últimas se pueden definir como "cualquier situación que ponga a la organización por delante de sus rivales en el mercado. La ventaja competitiva se puede basar en capacidades o características de la organización o en su propio posicionamiento con respecto al que tienen sus rivales" (Casanueva y Gallego, 2012).

Una vez que con la fase anterior la organización ha fijado hacia dónde quiere dirigirse y qué quiere conseguir, la siguiente fase consiste en decidir cómo hacerlo; es decir, elegir la estrategia más adecuada para la organización y tomar decisiones sobre el camino más conveniente para alcanzar las metas más prioritarias e importantes. A la hora de elegir la estrategia, se debe tener en cuenta que existen tres ámbitos estratégicos:

- **Estrategia corporativa:** Aborda las decisiones que, por su naturaleza, tiene el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.
- **Estrategia de negocios:** es la estrategia específica para cada negocio. Aquí se establecen qué prestaciones integraran la cartera de servicios de la empresa, a qué precio se venderán, cuáles serán los competidores del negocio y qué se va a hacer para obtener una ventaja competitiva frente a ellos.
- **Estrategias funcionales:** son las estrategias correspondientes a las diferentes áreas funcionales que integran la empresa, como la Estrategia de Marketing, la Estrategia de Producción o la Estrategia de Finanzas. Son implementadas y desarrolladas por las áreas, pero siempre decididas en el ámbito de la estrategia corporativa, respetando con ello el enfoque jerárquico e integrado que debe seguir la empresa. Se profundizará en ellas un poco más adelante.

Como última fase, una vez que se ha definido la estrategia en los diferentes ámbitos, sólo queda implantarla y vigilar que todo marche según lo planeado,

llevándose a cabo un control de los objetivos que verifique que éstos se están cumpliendo realmente y adoptando las medidas correctoras que fueran necesarias (Casanueva y Gallego, 2012).

1.4. LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES. EL PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN.

Como se ha precisado anteriormente, es necesario distinguir entre la Estrategia Global o Corporativa y la Estrategia a nivel Departamental (además de la Estrategia de Negocio). De esta manera, el Departamento Comercial tendrá su propia Estrategia, igual que el área de Recursos Humanos o la Financiera. Éstas, sin duda, son estrategias muy a tener en cuenta para cualquier empresa, pero en lo que respecta al presente estudio, se deben analizar las decisiones estratégicas, de uno de los subsistemas básicos de la organización: el Subsistema de Operaciones. Por tanto, todas las apreciaciones y matizaciones que se realicen en este trabajo irán encaminadas a describir todo lo relacionado con dicho subsistema.

El objetivo básico de cualquier organización económica es la creación de bienes y servicios, lo que se denomina "producción". Este concepto hace referencia al conjunto de tareas y actividades que se deben llevar a cabo para la transformación de recursos en productos. En todas las organizaciones existen actividades de producción tanto si generan bienes como servicios. Por tanto, será la Dirección de Operaciones, como parte del Subsistema de Dirección, quien se encargue de su gestión y, por tanto, de planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar los objetivos de producción (Huertas y Domínguez, 2008).

La empresa, a nivel global, necesita una estrategia que contemple la misión, visión y objetivos a cumplir para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. "Una vez que esta esté definida, las diferentes áreas funcionales determinarán su propia estrategia definiendo cómo utilizarán sus recursos y capacidades para implementar la Estrategia Corporativa. La Dirección de Operaciones, por tanto, debe definir la estrategia que seguirá con los recursos directos de producción" (Huertas y Domínguez 2008).

La Estrategia de Operaciones se centra, por tanto, en la "elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo" (Chase; Jacobs y Aquilano, 2005). Ésta se puede definir también, de forma más precisa, como un "plan a largo plazo para el subsistema de Operaciones, en el que se recogen 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 en el marco de su estrategia Corporativa, constituyendo además, un patrón consistente para el desarrollo de las decisiones tácticas y operativas del subsistema" (Domínguez et al., 1995, a).

1.4.1. Objetivos de la Estrategia de Operaciones

Como se explicaba en párrafos anteriores, todo proceso de Dirección comienza con la fijación de unos objetivos (qué conseguir), para luego fijar las estrategias (cómo conseguir). Por tanto, la Estrategia de Operaciones está condicionada por los objetivos globales a alcanzar por el subsistema de Operaciones. Éstos objetivos se pueden concretar en los siguientes (Domínguez et al, 1995 b):

- Coste: este objetivo persigue producir a un nivel de costes inferior que los rivales. Es un objetivo importante, ya que la reducción de costes puede generar ciertas ventajas competitivas para la organización, como un uso más eficiente de sus recursos o la obtención de una mayor cuota de mercado por producir a menor coste que los competidores. El factor coste es uno de los condicionantes fundamentales del precio de los productos y servicios que venden las empresas y, aunque este último no sea siempre el

factor determinante a la hora de competir, mantiene un papel relevante. Además, la disminución del coste aumentará el beneficio empresarial, por lo que es un objetivo básico para garantizar la supervivencia de la organización en el mercado.

- Entrega: este objetivo persigue fundamentalmente dos aspectos: conseguir el menor tiempo de entrega posible y entregar los servicios y productos en la fecha pactada con el cliente.
- Calidad: se pretende maximizar la satisfacción de los clientes como herramienta de fidelización, mejorando así la denominada calidad de servicio. Además, con unos buenos niveles de calidad también se consigue una disminución de los costes generados por servicios y bienes defectuosos.
- Flexibilidad: Consiste en desarrollar la máxima capacidad de adaptación a los cambios. Con este objetivo se pretende desarrollar la habilidad para hacer frente de forma más eficiente y eficaz a las circunstancias cambiantes con las que se enfrenta la organización. Estos cambios pueden adoptar diversas formas, como alteraciones en la demanda, en el suministro de los proveedores, en los productos, en el proceso productivo o en el equipamiento y mano de obra.
- Servicios: Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre los empleados de servicios y los clientes, estando dirigidos a satisfacer las necesidades de estos últimos (Grönroos,1990). Por consiguiente, este objetivo persigue obtener una mejora de estos servicios. Este puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible, ya que mediante este objetivo se trataría de añadir al servicio principal aspectos que sitúen la prestación por encima de las expectativas del cliente y del estándar del mercado. De igual manera, “las acciones encaminadas a mejorar la calidad del servicio pasan por satisfacer las exigencias de los clientes, informar acerca de los productos y servicios, reducir el riesgo percibido por el cliente a la hora de comprar y facilitar las transacciones y acciones de compra” (Domínguez et al., 1995, a).
- Medioambiente: “la relación entre medioambiente y producción es fundamental, puesto que la mayoría de los problemas de esta naturaleza proceden del área productiva. Por tanto, es necesario que las empresas internalicen todos los impactos medioambientales que se generan en las distintas actividades de la función productiva” (Fernández, Junquera y Brío, 2008). Es por ello que apostar por el desarrollo sostenible y el respeto por el medioambiente en la actividad empresarial puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, más en estos tiempos en los que la concienciación social por la conservación del medio hace que los compradores valoren las acciones encaminadas a disminuir el impacto medioambiental de las empresas.

La importancia relativa de los distintos objetivos no es algo general y estático, sino que depende de múltiples factores (sectores y mercados), y además evoluciona con el transcurrir del tiempo. La selección de unos objetivos u otros deberá llevarse a cabo en función de las prioridades estratégicas, con el fin de alcanzar ventajas competitivas sostenibles, para tratar de conseguir que la compañía sobresalga por encima de sus competidores en algún aspecto al que los clientes asignen importancia (Ruiz y Chávez, 2001). Hay que matizar que cuando la empresa se centra en un objetivo no abandona los demás, si no que a medida que se consiguen los niveles previstos para cada uno de ellos, se dirigen los planes de acción hacia otros en los que la competitividad es menor.

1.4.2. Decisiones estratégicas de Operaciones

Los objetivos explicados anteriormente condicionan la Estrategia de Operaciones y sus decisiones, las cuales son tomadas para dar respuesta a cuestiones como las que se exponen a continuación:

- La **Estrategia de Productos**. Trata de determinar *qué* producir. Las empresas seleccionan una serie de servicios que conformarán lo que se llama *cartera de servicios*. Las organizaciones necesitan y deben buscar nuevas ideas para diseñar, desarrollar y lanzar nuevos productos al mercado o mejorar los existentes para garantizar su continuidad en el mismo. Esta tarea parte de la selección de ideas previamente generadas, las cuales, una vez elegidas y contrastadas, serán materializadas en servicios a través de un proceso productivo. Para ello, se pone en marcha un proceso de diseño y desarrollo que conlleva diferentes etapas y está definido como la creación de una nueva manera de relacionar actividades, ideas y elementos físicos que constituye el punto de partida del proceso productivo (Rusell et al. 1990). Por tanto, una vez pasado esta etapa de selección y diseño, es posible comenzar con el proceso de fabricación para crear unidades del bien o servicio.
- La **Estrategia de Procesos**. Trata de responder a la pregunta de *cómo* producir los bienes y servicios, y establecer el contenido de las diferentes tareas que componen los procesos. Con la Estrategia de Proceso, la organización trata de definir cómo transformar recursos en bienes y servicios. El objetivo de dicha estrategia 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 (Heizer y Render, 2001). El diseño del proceso especifica cómo se desarrollarán las operaciones necesarias para entregar el servicio, guiando la elección, selección, adquisición de herramientas y personal que llevará a cabo esta entrega y, por tanto, el encuentro con el cliente (Espino, 2012).
- La **Estrategia de Capacidad**. Trata de determinar el volumen de prestación de servicio que puede ser obtenida en una determinada unidad productiva durante un cierto periodo de tiempo. En este punto, la estrecha relación entre el Subsistema de Operaciones y el Subsistema Comercial es clave, ya que la capacidad se planifica en función de la demanda estimada. "Decidir la capacidad productiva requiere seguir un proceso de planificación a medio y largo plazo, y, por tanto, no es una respuesta a las fluctuaciones de la demanda que se producen día tras día. Es decir se trata de una decisión de ámbito estratégico puesto que con ella se determinará la mayor parte del componente de los costes fijos, dentro de los costes de producción, y la cantidad máxima de personas que se podrán atender en un momento determinado. Esta capacidad es considerada a medio o largo plazo, es decir, al menos no se modificará en los próximos dos años, de ahí su impacto directo sobre los costes fijos. Por tanto, en esta estrategia tiene lugar el proceso de planificación y control de la capacidad, que implica tomar decisiones sobre la creación de instalaciones nuevas, en las que hay que determinar su capacidad. Además, para empresas que están funcionando, decisiones sobre la ampliación o reducción de las instalaciones actuales fruto de la expansión o contracción económica o de la adopción de métodos de producción más eficientes" (Huertas y Domínguez, 2008).
- La **Estrategia de Localización**. Trata de responder la pregunta de *dónde* producir. En ella ha de tenerse en cuenta cualquier factor ligado al espacio geográfico que pueda afectar a la actividad empresarial, determinándose los

lugares más adecuados para desarrollar la misma. En las empresas turísticas es una de las decisiones estratégicas más importantes, puesto que la cercanía o lejanía con respecto a los recursos turísticos puede afectar a los ingresos y a los costes. De hecho, una vez que se ha adoptado una localización concreta, muchos de los costes se establecen y quedan instaurados de tal manera que son difíciles de alterar. Hoy día, elegir la ubicación de un establecimiento turístico se ha vuelto más complejo con la globalización económica y el desarrollo del turismo internacional. "Prácticamente, cualquier país que reúna unos requerimientos de seguridad, salubridad y sanidad puede convertirse en destino turístico. Por tanto, la secuencia de determinar la localización comienza con la elección del país. Más tarde, se debe concretar la región o ciudad donde localizar la empresa. En este caso se consideran factores como el atractivo turístico de la región el coste y la disponibilidad de servicios, incentivos gubernamentales, costes del suelo o disponibilidad de mano de obra. Por último, se debe elegir el emplazamiento concreto, en este caso se considerará la superficie del terreno y su coste, la accesibilidad, la existencia de restricciones urbanísticas, la existencias de proveedores y servicios necesarios y las cuestiones del impacto medioambiental". (Huertas y Domínguez, 2008).

- **La Estrategia de Distribución en Planta y Diseño de las Instalaciones.** Consiste en plasmar en el lugar seleccionado el proceso establecido con la dimensión elegida. En este momento se diseñarán las instalaciones conforme el servicio ofrecido. En otras palabras, la distribución en planta comprende determinar la ubicación de los departamentos, de las estaciones de trabajo, la localización de las máquinas y de los puntos de almacenamiento de una instalación productiva. "Las decisiones sobre cómo se organiza el espacio y cómo se distribuyen las actividades dentro de este espacio tiene numerosas implicaciones estratégicas, porque establece las prioridades competitivas de una empresa desde el punto de vista de la capacidad, su proceso, su flexibilidad y sus costes, así como de la calidad de vida en el trabajo, del contacto con el cliente y de la imagen corporativa" (Heizer y Render, 2001). El objetivo general es disponer estos elementos de manera que se optimice el uso del espacio, se asegure el flujo continuo de trabajo minimizando el coste del transporte entre secciones, se mejoren las condiciones de trabajo, se mejore la interacción con el cliente y se incremente la flexibilidad.
- **La Estrategia de Calidad** trata de diseñar el sistema de gestión y control de la calidad necesario para obtener buenos niveles de satisfacción en la prestación del servicio. En la última década, la apuesta por la calidad se ha convertido en un argumento importante para sobrevivir en el sector turístico, transformándose en una potente arma competitiva por diversos motivos: en primer lugar, se convierte en un mecanismo o instrumento de diferenciación, ya que la prestación de un servicio de calidad que corresponda a las expectativas de los clientes fomenta su lealtad y mejora la imagen de la empresa (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996). En segundo lugar, la calidad permite mejorar la productividad y reducir adecuadamente los costes de producción, provocando efectos positivos en los ingresos. Por último, la mejora de la calidad permite instaurar en todos los ámbitos de la organización una filosofía de mejora continua que provoca impactos positivos en la organización a nivel global. Esto último es lo que se llama Gestión de la Calidad Total.
- **La Estrategia de Planificación y Control y Estrategia de Aprovechamientos.** Ambas son diferentes pero, por su naturaleza, están relacionadas. La Estrategia de Planificación y Control de la Producción diseña la forma en la que se lleva a la práctica la Estrategia de Operaciones,

y, por consiguiente, persigue que las actividades se lleven a cabo de la manera planificada y que los resultados concuerden con los objetivos del departamento y por tanto, de la empresa. Por su parte, la Estrategia de Aprovisionamientos, trata de vigilar y garantizar que el nivel de los inventarios de materias primas y otros materiales necesarios para llevar a cabo la producción sea siempre suficiente para prestar un servicio continuado e ininterrumpido. Por ello, "definirá el marco de dicha actividad, estableciendo las políticas y el Diseño del Sistema de Control de Inventarios bajo los que, día a día, se desarrollarán y coordinarán el resto de las actividades productivas" (Domínguez et al., 1995, b).

- La **Estrategia de Personal** se corresponde con establecer el marco de formación, selección, contratación o remuneración (entre otros aspectos) de los recursos humanos de la empresa. Cualquier organización no puede funcionar si no dispone de unos recursos humanos motivados y capaces. La Dirección de Operaciones es quien determina las necesidades de recursos humanos en su ámbito, así como las actitudes y aptitudes requeridas en los puestos de trabajo concretos. De acuerdo con la definición de las estrategias de producto y proceso, se persigue que los Recursos Humanos se conviertan en un instrumento capaz de generar ventajas competitivas, sostenibles y difíciles de imitar. Es un elemento básico en la generación de servicios de calidad y una forma de diferenciación de los mismos. Los objetivos que persiga la empresa determinarán la estructura de la organización de los recursos humanos fijando el número de empleados fijos, con contrato temporal, empleados a tiempo parcial y subcontratados para ajustar el personal a los requerimientos de la demanda. Las empresas que quieren ofrecer unos servicios de calidad deben determinar políticas de estabilidad laboral, que permitan la motivación de los empleados, así como una formación continua que posibilite desarrollar una carrera profesional, mejorando la eficiencia y la productividad y proporcionando una razonable calidad de vida en el trabajo.

Finalmente, se debe añadir que todas estas decisiones están completamente coordinadas y relacionadas entre sí y no es posible considerarlas de manera aislada. En este sentido y a modo de ejemplo, la distribución en planta o la capacidad delimita los procesos productivos y viceversa. De igual manera, el personal condiciona la calidad al igual que ésta condiciona a aquel. Esto se puede ver de manera más gráfica en la Figura 1.2.



Figura 1.2. Decisiones operativas del departamento de operaciones.
Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez (1995, b)

Una vez fijados los objetivos, tomadas las decisiones para alcanzarlos y, por tanto, formulada la Estrategia de Operaciones, se obtiene el Plan Estratégico de Operaciones o Plan de Producción a Largo Plazo, que se diseña para un horizonte plurianual con un grado de agregación muy elevado. Dicho plan es difícil de ejecutar si no se detalla a medio y corto plazo, es decir, a nivel táctico y operativo. Por tanto, hay que llevar a cabo una desagregación que dará como fruto una serie de programas y proyectos más detallados, mucho más operativos y útiles para desempeñar las diversas actividades de la empresa. Esta desagregación supone abordar una serie de fases que se expondrán en el apartado siguiente, las cuales son aplicables para empresas de servicios (no sólo para las manufactureras), aunque en la mayor parte de ellas el proceso será más simple. Aún así, se debe tener en cuenta que, como ya se explicó anteriormente, los servicios poseen ciertas peculiaridades que añaden dificultad a todo el proceso de planificación a distintos niveles.

1.5. DESAGREGACIÓN DEL PLAN DE PRODUCCIÓN A LARGO PLAZO

La primera fase de la concreción del Plan de Producción a Largo Plazo se corresponde con el proceso de Planificación Táctica, la cual se encuentra en medio de la Planificación estratégica y la operativa, comparte características de ambas y tiene como función fundamental conectarlas. En esta fase tiene lugar la Planificación Agregada de Producción, la cual trata de establecer, todavía de una manera muy agregada para periodos normalmente mensuales, el volumen de producción, el nivel de inventarios y el nivel de mano de obra, teniendo en cuenta la capacidad disponible e intentando que el Plan de Producción a Largo Plazo se cumpla al menor coste posible. Esta etapa, que también se denomina Planificación a Medio Plazo, finaliza con el establecimiento de dos planes agregados: el de producción y el de capacidad. (Domínguez et al., 1995, b). En cuanto a este último, deberá tenerse en cuenta que para el horizonte considerado, la capacidad de las instalaciones se considerará fija, permitiéndose sólo medidas de ajuste transitorio y temporal, con las cuales se asegurará la factibilidad del Plan Agregado de Producción o, como se conoce en el ámbito de los servicios, Plan de Operaciones o Plan de Personal. (Domínguez et al., 1995, b). Si ello no es posible, se deberían realizar cambios a nivel estratégico en el Plan de Producción a Largo Plazo, reformulando las directrices estratégicas para conseguir la viabilidad del mismo.

Llegados a este punto, el grado de detalle que ofrece el Plan de Operaciones no es suficiente para llevar a cabo la Planificación Operativa. Por tanto, se acortarán los periodos (pasando de meses a semanas) y se concretará mucho más a la hora de hablar de los diferentes factores productivos y de los elementos necesarios para la producción. “El resultado será el Programa Maestro de Producción, con un horizonte temporal que no suele superar el año, dado que el nivel de detalle requerido raramente podría asegurarse para periodos de tiempos superiores (la diferencia entre el Plan Agregado y el Programa Maestro está más en el grado de detalle que en el horizonte temporal)” (Domínguez et al., 1995, b). A pesar de que ya se aseguró la factibilidad del Plan Agregado en relación con la capacidad, habrá que hacer lo mismo para el Programa Maestro. Ello es debido a que, por una parte, el nivel de desagregación es mayor, y por otra, el hecho de que, aunque la capacidad disponible para periodos mensuales sea suficiente de forma agregada, ello no asegura que no se puedan producir desajustes en horizontes temporales más cortos y detallados. Por tanto, se deberá realizar un análisis aproximado de capacidad basado en las necesidades derivadas de los procesos productivos de la empresa (Domínguez et al., 1995, b).

“El Programa Maestro obtenido debería tener suficiente estabilidad como para que la fabricación pudiese garantizar su ejecución y suficiente flexibilidad como para obtener una respuesta competitiva ante posibles cambios en la demanda” (Domínguez et al., 1995, b).

Si el Programa Maestro ha sido confeccionado con éxito, se puede llevar a cabo la Programación Detallada (en cantidades y momentos de tiempo) de los componentes que integran los distintos productos, así como la Planificación Detallada de la Capacidad requerida por los mismos. En este momento, se deben establecer los volúmenes finales de cada producto que se van a producir cada semana del horizonte de producción a corto plazo, buscando evitar incurrir en sobrecargas o infrautilización de las instalaciones. El resultado de este proceso, es la obtención del denominado Plan de Necesidades de Materiales y Servicios (Domínguez et al., 1995, b).

“La última fase de la desagregación del Plan de Producción a Largo Plazo consiste en la ejecución y control del Plan de Necesidades de Materiales y Servicios. Para ello, éste se traducirá, por un lado, en una programación de operaciones en los centros de trabajo que tenga en cuenta las prioridades de fabricación o prestación, y por otro, en las acciones de compra de las materias primas y componentes que se adquieren en el exterior. También será necesario realizar aquí un control de la capacidad, pero de tipo detallado, el cual proporcionará retroalimentación a este nivel y a niveles superiores. Hay que hacer notar que esta fase no es sólo de ejecución y control, pues también se realizan actividades de programación a nivel muy detallado” (Domínguez et al., 1995, b). En la Figura 1.3 quedan recogidos los diferentes planes y programas de la planificación.



Figura 1.3. Esquema de los diferentes planes y programas de la planificación
 Fuente: Elaboración Propia a partir de Domínguez et al., (1995).

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS CORPORATIVO

El primer capítulo de este análisis se recoge una breve descripción de los aspectos más importantes de la empresa a nivel global, tales como la delimitación de su actividad, la descripción del entorno en el que se encuentra o la formulación de las directrices estratégicas que la rigen. Todo ello supone un primer acercamiento al hotel que servirá de prólogo al siguiente apartado, ya enfocado al estudio del Subsistema de Operaciones.

2.1. BREVE HISTORIA DEL HOTEL BÉCQUER

El hotel Bécquer es una empresa familiar de cuarta generación que goza de una buena posición en el panorama hotelero sevillano. El hotel se ha mantenido sólido en el tiempo gracias a que ha dirigido todos sus esfuerzos a modernizar su organización para adaptarse al entorno, superar los cambios de ciclo económico, y soportar la hegemonía de las grandes cadenas. Todo ello siempre con una filosofía basada en la innovación de los servicios sin perder de vista la calidad de los mismos.

Para conocer los verdaderos orígenes de este establecimiento de cuatro estrellas situado en el casco histórico de Sevilla, hay que remontarse a 1918, año en el que tuvo lugar la apertura de su predecesor, el hotel Cecil Oriente. Su edificio se encontraba en la Plaza Nueva y realmente estaba dividido en dos. Una mitad para el Hotel Cecil y otra mitad para el Hotel Oriente. En Enero de 1933, éste último se traspasó y fue entonces cuando se produjo la fusión de los mismos pasando a denominarse Cecil Oriente. Su explotación se extendió hasta 1970, año en el cual su propietaria (la familia Martínez Fonseca) vendió el inmueble para comprar una gran casa situada en la calle Reyes Católicos. Dicho domicilio fue derribado y en 1973 fue construido el hotel que actualmente se conoce.

Hoy día, es uno de los establecimientos hoteleros independientes que cuenta con más habitaciones de toda la provincia sevillana (concretamente 134), con una larga y dilatada trayectoria profesional.

2.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

2.2.1. Delimitación de actividades y negocios

Siguiendo con la contextualización de la entidad y profundizando en aspectos más empresariales, se hace necesario delimitar cuáles son los servicios turísticos que el hotel presta, ya que hacia ellos van dirigidos todas sus acciones.

La actividad principal del hotel es el alojamiento. No obstante, la empresa presta un variado abanico de servicios secundarios que complementan el paquete de servicios turísticos. De esta manera, ofrece un conjunto de salones para la celebración de cualquier tipo de eventos como convenciones, congresos o banquetes. Otro servicio son las visitas turísticas guiadas que parten desde la antigua Fábrica Real de Tabacos situada en la calle San Fernando. El hotel cuenta también con una piscina con solárium instalada en la azotea del inmueble, con vistas hacia la Catedral de Sevilla.

Pero sin duda, uno de los servicios que más valor aportan a la gama de prestaciones de la organización es el SPA, situado en unas instalaciones próximas al hotel. En él se ofrecen una serie de circuitos y tratamientos que pueden ser disfrutados tanto por clientes alojados como por personas que sólo soliciten estos productos.

En relación con esto último, se debe aclarar que el servicio SPA es gestionado por una empresa independiente del hotel, si bien ambos negocios se perciben de manera conjunta bajo el nombre de hotel Bécquer.

Por tanto, el hotel Bécquer ofrece un paquete de servicios cuya actividad principal es enriquecida con una considerable gama de servicios que aportan un alto valor añadido a su oferta global, algo que parece básico para mantener un alto grado de competitividad respecto a sus competidores.

2.2.2. Misión, Visión y Objetivos

Una organización necesita conocer cuál es su razón de ser actual, de dónde proviene la misma, cuáles serán sus objetivos a largo, medio y corto plazo y cuáles son los recursos con los que cuenta para intentar así alcanzar el éxito.

Como ya se explicaba en el cuerpo teórico, la Dirección Estratégica es un “proceso compuesto por varias fases que debe comenzar con el planteamiento de los fines y metas que persigue la empresa turística, ya que cualquier proceso de dirección consiste en el pilotaje de una organización para alcanzar esos puntos de destino” (Casanueva y Gallego, 2012).

En la primera fase de este proceso, se persigue responder a cuestiones tan elementales como cuáles son los valores de la organización, cuáles son los principios generales que la rigen y, resumiéndolo todo en una pregunta, ¿cuál es la razón de ser que justifica todas las actuaciones?

Responder a esta pregunta implica formular la misión de la empresa, cuyo enunciado es el siguiente: ofrecer a los clientes el servicio de alojamiento a través de prestaciones de calidad que satisfagan sus necesidades, proporcionando a los mismos una estancia agradable y completa. Todo ello, respetando siempre los valores tradicionales e históricos que enmarcan a la empresa, seña de identidad de la misma. En una entrevista realizada al director comercial del hotel Bécquer, Don Alejandro Rodríguez, la contestación a ésta pregunta fue bastante clara y sencilla: -“Una vez que llegas a conseguir que el cliente se sienta como en casa, todos tus esfuerzos van a ir dirigidos a mantener esta condición”-.

El siguiente paso en el proceso de la formulación de la estrategia persigue contestar una segunda pregunta: ¿Cuál es la visión del negocio?

La visión del hotel Bécquer pasa por mantener su condición competitiva, dirigiendo todos los esfuerzos a mantenerse en la cresta de la hotelería sevillana, reivindicándose como uno de los hoteles independientes mejor valorados del panorama provincial y llevando a cabo diversos proyectos que contribuyan el crecimiento de la organización en un horizonte temporal de 4 o 5 años.

Para argumentar esta visión, se deben aportar algunos datos que demuestren la posición de la que disfruta la empresa: en temporadas bajas como verano, el hotel consigue una ocupación superior al 50% (media del sector), una cifra bastante positiva teniendo en cuenta que el verano en Sevilla es un gran inconveniente para el turista que desea visitar la capital de Andalucía. De hecho, en Agosto de 2012, el establecimiento casi logró colgar el cartel de “completo” alcanzando un 98,8% de habitaciones vendidas (Alejandro Rodríguez, Director Comercial del Hotel Bécquer). Además, es considerado por los internautas como el sexto mejor hotel de todas las sociedades y empresas hoteleras de Sevilla, según un estudio de la consultora turística Iberalta. Esto es fruto del esfuerzo que llevan a cabo para captar clientes, mezclando factores como la visibilidad online, la localización del inmueble y la adaptación a las nuevas tecnologías. Un ejemplo de esto último es la reciente creación de la aplicación gratuita de audioguías turísticas, la cual se ha convertido en un elemento determinante a la hora de realizar reservas.

Cuando los responsables de la empresa han comprendido y asumido cuál es la misión y visión de la empresa, tiene lugar la tercera fase en el proceso de Dirección Estratégica en la que se formulan los objetivos a largo plazo que permiten conducir a la organización hacia sus propósitos finales.

Para ello, hace falta remitirse de nuevo a la entrevista realizada a Alejandro Rodríguez. En ella, el director comercial expuso cuáles eran los principales objetivos del hotel:

- Mejorar la presencia On-line (que les proporciona el 40 ó 50% del total de reservas), afrontando así uno de los más grandes inconvenientes que presenta la cadena de valor turística contemporánea: la desintermediación propiciada por el uso masivo de Internet.
- Por otro lado, seguir combinando el *Know-How* con la innovación en los servicios y productos para mantener esa calidad que tanto les identifica y así tratar de fidelizar a los clientes.
- Expandir la entidad hacia nuevos negocios hoteleros. Concretamente, se está gestando un nuevo proyecto consistente en abrir un hotel-boutique situado en el Paseo Colón en una casa que la familia Martínez Fonseca adquirió en 2010.
- Cuidar al máximo sus relaciones con agentes externos como empresas competidoras o entidades interesadas, transmitiendo transparencia e incluso colaborando con ellos para proyectos conjuntos (actitud muy presente en toda la organización).

2.2.3. Diagnóstico de la situación del Hotel Bécquer

Una vez realizadas las tres fases anteriores, es el momento de dar un último paso antes de elegir y formular la estrategia empresarial definitiva: hacer un diagnóstico de la situación de la empresa identificando sus condiciones internas y los elementos del entorno que pueden influir en ella. Para ello, se llevará a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Considerando el contexto en el que se mueve el Hotel Bécquer, así como sus principales capacidades internas, el análisis DAFO realizado se recoge en la Tabla 2.1.:

<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Lejanía del hotel con respecto al aeropuerto. -Capacidad limitada con respecto a sus principales competidores. -Baja flexibilidad de sus instalaciones, así como de su capacidad. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica. -Hegemonía de las grandes cadenas. -Cambios en el sector (Sociales, económicos, desintermediación...). -Pérdida de turistas nacionales.
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Innovación y adaptación a las tendencias (Ejemplo: Audioguías). -Ubicación del hotel en el casco histórico. -Intención y posibilidad de expansión. -No pertenece a ninguna cadena, lo que proporciona una Independencia que garantiza cierta autonomía. -Servicios de calidad y <i>saber hacer</i>. -Prestigio del hotel. -Personal capacitado, profesional y leal a la empresa. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Cooperación y buena relación con los competidores. -Gran afluencia de turistas internacionales que visitan Sevilla. -Potencial de desarrollo de Sevilla. -Sevilla Congress and Convention Bureau. -Adquisición de nuevo inmueble en Paseo Colón.

Tabla 2.1. Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por el Hotel Bécquer.

En virtud del análisis DAFO, es posible visualizar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como cuáles son sus principales oportunidades y amenazas con el fin de mejorar las capacidades que presenta la organización con el sector.

2.2.4. La Estrategia Empresarial del hotel Bécquer

Como ya se citó antes, la elaboración de una estrategia es el medio con el cual una empresa toma el mando de sus recursos y los dirige hacia una determinada dirección con la finalidad de alcanzar las metas que se propone.

Una vez realizados todos los pasos previos a la formulación estratégica, llega el momento de generar y elegir la estrategia global que ha motivado este breve estudio corporativo. En este sentido, se puede afirmar que el hotel Bécquer lleva a cabo una Estrategia de Diferenciación basada en la Calidad, buscando que sus servicios sean considerados como *únicos* gracias a las buenas condiciones en las que se prestan, cuidando al máximo cada detalle y velando porque la estancia de los huéspedes sea más que satisfactoria. Esta estrategia se convierte en la única manera de sobrevivir a las grandes cadenas, considerando que el poder financiero, el despliegue de recursos y la extensión que poseen estos grandes negocios dificulta la tarea de conseguir ventajas competitivas con respecto a ellos. Por ello, la innovación, la adaptación tecnológica y la utilización eficiente de los recursos disponibles serán fundamentales para llevar a cabo dicha estrategia.

De esta manera, los factores que posibilitan el cumplimiento de esta estrategia son los siguientes:

- En primer lugar, la empresa debe exprimir al máximo sus capacidades, para desarrollar su potencial y mantenerse en una buena posición competitiva. En este sentido, el primer elemento a nombrar es la adaptación tecnológica, refiriéndose ésta a los recursos tecnológicos de la empresa. La entidad conoce que uno de sus canales de distribución más importantes es el de "Internet". A este respecto, una buena gestión de la reputación y visibilidad On-line se antoja básica para mantener un buen nivel de ventas y una fuerte competitividad. Estas dos premisas son las que han estado presentes a la hora de elaborar la aplicación de la audioguía, estudiar los algoritmos de las diferentes páginas Web en las que se encuentran presentes o investigar todas las variables que influyen en técnicas de posicionamiento en buscadores como SEO (Search Engine Optimizacion) y SEM (Search Engine Marketing).

Otro de los elementos importantes a citar es el *Revenue Management*, utilizado para optimizar la gestión de los principales activos de un negocio hotelero: las habitaciones. Se debe recordar que el Revenue se podría definir como "*vender la habitación correcta, al cliente correcto, al precio correcto en el momento correcto*" (American Airlines Annual Report, 1987). Teniendo presente esto, los directivos se reúnen el lunes de cada semana para hacer una revisión de los precios a cuatro meses vista y obtener el máximo rendimiento por cada habitación. Dicho de otro modo, lo que persiguen con ello es evitar "malvender" las unidades de alojamiento.

- En segundo lugar, la empresa considera la cooperación con competidores directos y con otros Stakeholders (organizaciones y agentes que afectan o pueden afectar a las actividades de la organización en cuestión) como factor decisivo en la creación de servicios que añadan valor tanto al destino como a la estancia de sus huéspedes. Con ello, pretenden obtener resultados positivos y de esta forma generar ventajas competitivas que serían inaccesibles de manera individual. Un ejemplo de ello es la iniciativa que llevaron a cabo junto al hotel Confortel Puerta de Triana (situado justo enfrente), a partir de la cual establecieron un microbús común para transportar a los huéspedes de ambos establecimientos hacia la Feria de Abril. –"Si hubiésemos conseguido hacerlo

entre varios hoteles, le estaríamos dando un valor añadido increíble al destino”- afirma Alejandro Rodríguez.

A continuación, en la Tabla 2.2 se puede observar una instantánea de los principales Stakeholders con los que mantienen una serie de acuerdos de colaboración y relaciones directas:

Empresa	Interés/Actividad
UNICEF	Acuerdo de colaboración y ayuda a favor de niños en situación de pobreza. El hotel realiza una serie de actividades en su interior que implica a todos los trabajadores para fomentar el respeto por los derechos de la infancia.
Fundación Vicente Ferrer	Acuerdo de cooperación a través del cual destinan un porcentaje de cada reserva para proyectos benéficos, como hogares para discapacitados o construcciones de escuelas.
Instituto Tecnológico Hotelero	Entidad a la que pertenece por elementos como la reputación online o la aplicación de audioguías. Es uno de los 12 hoteles españoles mejor valorados por los viajeros de una lista de 650.
Asociación hotelera de Sevilla.	Entidad a la cual pertenecen y mantienen una simbiosis a la hora de hablar de promoción y competitividad del destino.

Tabla 2.2. Stakeholders del Hotel Bécquer

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por el Hotel Bécquer.

- En tercer y último lugar se encuentra el uso de la calidad como herramienta de fidelización de los clientes. Los buenos resultados en las encuestas de satisfacción y la gran estima que le tiene la clientela al establecimiento no son fruto de la casualidad. Manteniendo unos buenos niveles de calidad y prestando buenos y adecuados servicios, son capaces de fidelizar a un gran número de clientes. Estos niveles se consiguen a través de los valores que desde el primer momento se le inculcan a cada uno de los trabajadores del hotel, traduciéndose esto a transmitir una empatía que conlleva a proporcionar un trato exquisito a todos sus huéspedes, principal factor de su éxito. Además, la buena y cuidada condición de las instalaciones completa la experiencia de alta calidad que el hotel ofrece.

Como resultado de la combinación entre recursos humanos y servicios, se obtiene un gran nivel de satisfacción que, a medio y largo plazo, se ven traducidos en rentabilidad y prestigio.

Una vez analizados los rasgos más generales de la Estrategia Corporativa del Hotel Bécquer, se abordará en el tercer capítulo de este estudio el análisis del Subsistema de Producción. En él se analizarán los objetivos y decisiones que componen la Estrategia de Operaciones, y cómo la Estrategia Global de la empresa influye directamente en su formulación, pues la Estrategia de Operaciones es la misión que se le encomienda al Subsistema de Operaciones para apoyar la consecución de los objetivos globales de la organización.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE OPERACIONES

En este capítulo se analizarán, de una manera más detallada que en el análisis corporativo, todos los elementos que componen el Subsistema de Operaciones del Hotel Bécquer. Sin embargo, el orden lógico de esta parte será bastante similar al seguido en el capítulo anterior. En primer lugar se realizará una enumeración de los principales factores relacionados con la Estrategia de Operaciones, tales como las características de la gama de servicios o el análisis de la mano de obra. Seguidamente, partiendo de los objetivos y prioridades competitivas del departamento (siempre destinados a contribuir a la consecución de los objetivos globales), se llevará a cabo un análisis de las Decisiones Estratégicas de Operaciones que mostrarán *cómo* pretende la organización conseguir esos fines. Todo ello se hará realizando especial hincapié en la vinculación que los Objetivos de Producción mantienen con los Objetivos Globales.

3.1. LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Como ya se ha expuesto, la Estrategia de Operaciones coordina las metas de producción de la firma con las metas de la organización en su conjunto, a un nivel más estratégico y global. En ella se recoge el Plan Estratégico de Operaciones o Plan de Producción a Largo Plazo, que resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de los servicios y que, además, ha de ser concretado a nivel táctico y operativo.

Por ello, para conocer los aspectos del plan, se hace necesario realizar una presentación de los elementos trascendentales que configuran el Subsistema de Producción, para obtener un diagnóstico general de la situación del departamento que servirá para establecer sus objetivos a largo plazo.

3.1.1. Aspectos estratégicos del Subsistema de Operaciones

Los aspectos que componen este apartado están apoyados en un cuestionario propuesto por Aquilano y Chase (1991, p.p. 680 y 683). El objetivo que persigue esta herramienta no es otro que elaborar un análisis interno del Departamento de Operaciones que permita obtener una instantánea del estado del mismo.

Sobre la base del citado cuestionario, se ha elaborado el que se propone en el Anexo I, cuyo contenido, siguiendo un criterio diferente al de McLain y Thomas¹, puede estructurarse en tres grandes bloques:

- **Gama de productos:** el hotel presta una amplia carta de servicios adaptados a la demanda. Es decir, el diseño de sus productos y servicios están orientados al cliente, para lo cual es fundamental escuchar sus opiniones y preferencias. En este aspecto, el Subsistema Comercial tiene una importancia vital en el proceso, ya que es el responsable de analizar las necesidades del mercado y de recoger y tratar la información que proviene

¹Según Aquilano y Chase, los aspectos más importantes del análisis interno de la empresa relacionados con la Estrategia de Operaciones eran cuatro: Análisis de las Líneas de Productos, Análisis de las Instalaciones, Análisis del Sistema de Planificación y Control de Operaciones y Análisis de la Mano de Obra. Estos cuatro factores eran el objeto de estudio del cuestionario. Sin embargo, en 1992, McLain y Thomas ampliaron esta interpretación añadiendo dos categorías más a las cuatro ya existentes: Análisis de la coordinación con otras áreas funcionales y Análisis Competitivo.

directamente de los consumidores, sobre la cual se basa el diseño de los servicios del hotel.

Sin embargo, que la oferta esté orientada a los clientes y diseñada acorde con sus preferencias no significa que los servicios prestados en el Hotel Bécquer sean personalizados y diseñados de manera exclusiva para cada persona que se aloja en el hotel. Es decir, el cliente puede elegir entre una variedad de servicios complementarios al de alojamiento para disfrutar de una estancia más completa, pero estos servicios están previamente diseñados. En este sentido, se lleva a cabo un tipo de estandarización llamado Diseño Modular, a través del cual el cliente configura su compra en base a sus preferencias, obteniendo una combinación *a medida* que desvanece la sensación de frialdad y desapego que a veces transmite la pura estandarización.

- **Instalaciones:** a lo largo de las seis plantas que posee el hotel se encuentran varias instalaciones en las que se prestan los diferentes productos y servicios. De ésta manera, el establecimiento cuenta con cuatro áreas de trabajo: la recepción, el restaurante, el bar-piscina y el SPA.

Éstos emplazamientos están distribuidos en base a la conveniencia de los huéspedes para que su estancia se desarrolle en un ambiente acogedor y confortable, lo que contribuye notablemente a que la percepción del servicio cumpla con las expectativas de calidad asociadas al hotel. Además, cuidan el aspecto de todas las zonas del establecimiento cuya decoración está siendo sometida a un proceso de modernización acorde con la edad media de los clientes (40-45 años).

No obstante, debido a la antigüedad del hotel (que anteriormente era una casa residencia), el edificio cuenta con una estructura arquitectónica predeterminada que provoca en las instalaciones varias limitaciones importantes, sobre todo a la hora de alterar su capacidad (flexibilidad), algo fundamental para la introducción de nuevos servicios que, en ocasiones, requieren de determinados espacios. A pesar de todo esto, se debe destacar la eficiencia y optimización con las que están diseñados y explotados los emplazamientos del hotel, que cubren estas limitaciones y permiten a la empresa alojar cientos de huéspedes a lo largo de todo el año.

- **Recursos humanos:** constituyen uno de los más valiosos activos de la empresa. La relación cordial que mantienen los trabajadores entre sí y, al mismo tiempo, con los directivos, propicia un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad en el que todos velan por los intereses de la organización, estando estos equilibrados a su vez con los intereses personales de cada trabajador. El hotel Bécquer cuenta con una plantilla reducida pero suficiente, acorde con sus dimensiones. Además, los profesionales que la integran tienen un nivel de formación alto, lo que les permite ser polivalentes, ya que un mismo trabajador ha de dominar con destreza las tareas propias de varios departamentos.

Estos elementos serán explicados más detalladamente en el segundo apartado de este capítulo, donde se expondrán las Decisiones Estratégicas de Operaciones que la empresa debe tomar para conseguir sus objetivos y satisfacer sus prioridades competitivas. Esta Estrategia determinará también la ordenación y utilización de estos recursos para alcanzar dichas prioridades.

3.1.2. Decisiones Estratégicas de Operaciones

Como ya se expuso en el primer capítulo, varios son los objetivos globales que pretenden alcanzar los subsistemas de producción en general: coste, entregas, flexibilidad, servicio, calidad y medioambiente:

- **Coste:** Se refiere al valor de los recursos consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. No ha sido posible obtener datos reales acerca de ello. Sin embargo, el hotel Bécquer ofrece precios muy competitivos y está constantemente realizando nuevas inversiones, de lo que se puede deducir que son capaces de obtener buenos márgenes de beneficio y mantener unos niveles de costes aceptables. Aún así, la información disponible no permite afirmar que sea una de las prioridades del hotel.
- **Entrega:** Hace referencia a la capacidad de entregar los productos a tiempo y en la fecha pactada. También se refiere a la información que se le proporciona a los clientes acerca de los productos, la calidad con la que se entregan los mismos y la flexibilidad y facilidad con las que el cliente realiza el pedido (Domínguez et al. 1995, b). Esto, que cobra especial sentido en las empresas manufactureras que realizan pedidos por encargo, tiene una gran importancia en los servicios de alojamiento. Considerando como principales productos para un hotel las habitaciones, mantener un buen nivel de disponibilidad es importante, ya que cuando el cliente llega al hotel se debe tener disponible su habitación para que éste se pueda alojar en ella en la fecha y condiciones pactadas. En este sentido, se puede afirmar que la empresa ya disfruta de buenos niveles de cumplimiento para este objetivo, teniendo únicamente que mantenerlos. Por ello, las entregas tampoco constituyen una prioridad (aunque puede que en un momento pasado sí lo fueran) para el hotel, debido a que por norma general, los servicios son prestados cumpliendo y respetando las fechas de reserva.
- **Flexibilidad:** Se refiere principalmente a la posibilidad de ajustar la capacidad productiva que posee la empresa ante los cambios, normalmente de demanda. Anteriormente se hablaba del problema que poseía el establecimiento para conseguir esta flexibilidad, debido en parte a la naturaleza arquitectónica del inmueble. Sin embargo, la polivalencia de la plantilla contrarresta este problema, puesto que permite a los trabajadores responder rápidamente a los cambios en el tiempo de prestación y en el contenido de sus tareas provocados por esta variabilidad de la demanda. También existe un tipo de flexibilidad relacionado con el diseño de los productos que ayuda a eliminar este problema. A través del Diseño Modular de los servicios del hotel, los huéspedes pueden configurar su estancia en base a sus preferencias, obteniendo así un servicio más flexible y adaptado.

Quizás la flexibilidad se convierta en su próxima prioridad competitiva, haciendo con esto referencia al apartado 2.2.4 en el cual se hablaba de la intención de abrir un nuevo hotel. Aún así, de momento no constituye un objetivo prioritario claro, o al menos presente, debido a que en la actualidad, el proyecto se encuentra en fase de gestación y su desarrollo tendrá lugar en un horizonte temporal todavía lejano y extenso.
- **Calidad:** El objetivo de calidad persigue realizar una mejora continua de las prestaciones buscando conseguir la máxima satisfacción de los clientes y teniendo en cuenta las limitaciones impuestas por los recursos. Para el hotel Bécquer, éste será un objetivo prioritario para conseguir la Estrategia de Diferenciación que se plantea la empresa, así como para conseguir la fidelización de los clientes. El buen trato, la seriedad y la calidad de sus servicios hacen que la organización obtenga altos niveles de satisfacción. A través de la información que se posee y del desarrollo del presente análisis, se comprende que la calidad no sólo es la principal prioridad competitiva de este hotel, sino que además ha conseguido hacer de ella una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- **Servicio:** Hace referencia a la actitud de mejora continua citada en el párrafo anterior y al hecho de añadir al servicio principal aspectos que sitúen

la prestación por encima de las expectativas de los clientes y los estándares del mercado. Este concepto es la base para conseguir cumplir con los altos niveles de calidad citados anteriormente y, por consiguiente, con la diferenciación. En esta dirección, dicha mejora se centra en dos aspectos fundamentales: por un lado, en satisfacer las exigencias y necesidades de la demanda a través de unos buenos niveles de servicios, y por otro, en tratar bien a los clientes. Además, la generación de ideas y la actitud creativa de los recursos humanos de la empresa hacen que la gama de servicios se esté reinventando (en la medida de lo posible) continuamente, con claros ejemplos de ello como la creación de la audioguía, las habitaciones equipadas con *Playstations*, *DVD* y *Coffee&Te Maker*, etc. Por tanto, el objetivo *Servicio* en el Hotel Bécquer se podría considerar complementario al objetivo de Calidad.

- **Medioambiente:** Se refiere principalmente a la medida en que la empresa dirige sus esfuerzos a contribuir al desarrollo sostenible y minimizar los impactos sobre el medioambiente que puedan ser provocados por el mero desarrollo de la actividad. En este sentido, en la última reforma del hotel Bécquer se incorporaron numerosas medidas de ahorro energético en las instalaciones (como elementos de regulación y control de la luz o equipos con mayor eficiencia energética) introduciéndose así el valor de respeto al medioambiente en la filosofía empresarial.

En función de estas prioridades competitivas, la organización orientará sus esfuerzos en unos u otros objetivos, con el fin de conseguir ciertas ventajas competitivas. A medida que se consiguen niveles adecuados de un objetivo concreto (teniendo siempre en cuenta el alcanzado por los competidores), los planes de acción de la empresa se dirigen hacia otros en los que es mayor el desfase. Así, en el caso del Hotel Bécquer, ya se alcanzaron niveles satisfactorios de cumplimiento de los objetivos *Medioambiente* y *Entrega*. Por ello, actualmente la organización tiene como prioridad competitiva la *Calidad* y la mejora de los *Servicios*, que constituyen el marco en el que se tomarán las decisiones, sin olvidar los niveles alcanzados con los otros objetivos.

Teniendo presente todo lo anterior, y que la disposición de información es limitada, se analizarán todas las Decisiones Estratégicas que tienen lugar en el Departamento de Operaciones, considerando, por tanto, que la Calidad y la mejora de los Servicios son los objetivos que la organización pretende conseguir en este ámbito de cara a dar respuestas a la estrategia global de diferenciación.

3.1.2.1. La estrategia de Bienes y Servicios

La introducción de nuevos productos susceptibles de valoración por los clientes, así como su mejora es un importante factor para garantizar el crecimiento de la organización.

La estrategia de productos trata, como se recordará, de responder a preguntas como qué producto se fabricará, qué servicios compondrán la cartera de productos y los paquetes de servicios o cómo se diferenciarán de la competencia los servicios ya existentes.

En esta estrategia tiene lugar la elección y el diseño de los productos. En el hotel Bécquer la *generación de ideas* es una de las partes más importantes de este proceso, estando ésta, como ya se dijo antes, muy vinculada al Departamento Comercial por la mera necesidad de conocer cuáles son las tendencias de consumo de los clientes y satisfacer así lo que se conoce como *tirón de demanda*. De éste modo, cuando el hotel detectó que los clientes demandaban un modo práctico para realizar las rutas por la ciudad evitando los tradicionales mapas marcados a bolígrafo por los recepcionistas, elaboraron la audioguía. De igual manera, al hacer un estudio

de mercado y ver que los principales hoteles de la competencia incorporaban (o tenían intención de hacerlo) el servicio SPA entre su cartera de productos, se plantearon la necesidad de hacer lo mismo para seguir siendo competitivos.

En este proceso de generación de ideas es fundamental que se involucre tanto la Alta Dirección como todas las áreas que integran el hotel, actitud a la que ya se hizo referencia anteriormente cuando se citaba que, en este hotel, todas las personas contribuyen a crear.

Por otro lado, se debe entender que cuando se habla de un producto turístico, se hace referencia a un producto global, es decir, un *Paquete de Servicio* constituido en numerosas ocasiones por varios servicios combinados entre sí. Esto complica en cierto grado el diseño de los productos, ya que implica elementos intangibles susceptibles a la subjetividad del cliente. El paquete de servicios se compone normalmente de los cuatro elementos recogidos en la Figura 3.1.



Figura 3.1. Componentes del Paquete de Servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando estos conceptos al Paquete de Servicios global que ofrece el hotel, éste queda diseñado de la siguiente manera:

- **Instalaciones de Apoyo:** Son los recursos físicos como las infraestructuras y equipamientos con los que se debe contar para que el servicio pueda ser ofrecido. En el presente caso, las Instalaciones de Apoyo son las habitaciones, la piscina y su bar, la recepción, la cocina y el SPA.
- **Productos de Apoyo:** Hace referencia a aquellos bienes que pueden ser consumidos o empleados durante el acto de servicio. En el hotel Bécquer, los productos de apoyos existentes son: los ingredientes necesarios para elaborar cada plato del restaurante, los productos del *Coffee&Te Maker*, los materiales utilizados en el SPA, los *amenities* de las habitaciones y las bebidas y comidas utilizadas en el bar-piscina.
- **Servicios Explícitos:** Son los beneficios directamente percibidos con los sentidos y que componen los rasgos esenciales de los servicios. Aquí se encuentran el alojamiento y la amplia oferta de servicios complementarios que posee el hotel.
- **Servicios Implícitos:** Contrastando con lo anterior, los servicios implícitos son los beneficios psicológicos que son percibidos de manera subjetiva por el cliente. La comodidad, la intimidad, el placer, la tranquilidad, el confort, la seguridad que transmite alojarse en un hotel con buena reputación, el buen trato y la amabilidad son los principales servicios implícitos que se pueden encontrar aquí.

El adecuado equilibrio entre cada uno de estos elementos es fundamental para dotar al paquete de servicio de consistencia, para conseguir que el cliente perciba la *calidad* del servicio de manera global.

Por otra parte, la Estrategia de Producto persigue cumplir con el objetivo de *Entregas* en su doble dimensión: por un lado, procurando que la información de estos servicios se encuentre disponible en todos los medios informativos de la organización de manera detallada, para que los clientes puedan acceder a ella en cualquier momento, y por otro lado, proporcionando libertad al cliente a la hora de realizar la combinación de servicios que configurarán su estancia², lo que refuerza la consecución del objetivo de *Flexibilidad*.

Se debe añadir que el diseño de nuevos productos se hace muy difícil en un negocio como éste; en primer lugar por la naturaleza de los servicios turísticos, y en segundo lugar por las importantes limitaciones estructurales con las que cuenta el hotel. Quizás, con la apertura del nuevo negocio hotelero en los próximos años, estas limitaciones desaparezcan, lo que indicaría que el objetivo *Flexibilidad* habría escalado posiciones en las prioridades competitivas de la empresa. Hasta entonces, los factores que han sido fundamentales para su éxito, como la prestación de los servicios, la innovación tecnológica, la gestión de precios y la creatividad parecen el camino a seguir hacia la prosperidad y el crecimiento del hotel.

3.1.2.2. La estrategia de procesos

Una vez descritos, seleccionados y diseñados los servicios que se prestan en la organización, se debe atender a la cuestión de cómo transformar los recursos productivos en servicios, es decir, cómo se van a realizar éstas prestaciones.

Los procesos de prestación del hotel son relativamente sencillos. Todo está programado y controlado de manera que cada profesional sabe de qué forma y en qué momento realizar las tareas pertinentes. Por ello se puede decir que, al igual que la gama de servicios, los procesos están estandarizados, si bien es cierto que esto sólo se percibe a nivel interno en la organización, debido a que existen una serie de factores (sobre todo ligados a la empatía, cercanía y profesionalidad de los Recursos Humanos) que ayudan a alejar esta sensación de la percepción de los clientes.

Además, estos trabajos están diseñados para ser realizados en ciclos cortos y sucesivos, de manera que todo tiene que hacerse de la forma más rápida y eficiente posible para prestar un servicio de calidad ininterrumpido. De esta manera, el servicio de limpieza se debe realizar en pocas horas en todas las plantas, cerciorándose de que los clientes han salido de la habitación y de que el trabajo se terminará antes de que estos vuelvan. De un mismo modo, el producto *Circuito Termal* del SPA se presta en una hora y, en un gran número de ocasiones, el tiempo que hay entre el servicio que se acaba de prestar y el siguiente es muy pequeño, por lo que se debe limpiar, preparar los accesorios y colocar los *amenities* rápidamente. Por último, cuando un cliente realiza el Check-Out abandonando la habitación, ésta ha de estar totalmente apta para la acogida de nuevos huéspedes dos horas después como máximo.

Realmente, las condiciones de estos procesos son necesarias para conseguir y mantener unos buenos niveles de *Entrega*. Si no fuese de esta manera, el servicio se interrumpiría y no se podrían prestar en la fecha pactada, pues el cliente, al llegar al punto de prestación, se encontraría con que no sería posible consumir el servicio en ese momento debido a que no estarían preparados los elementos necesarios para ello. Además, si esto ocurriera, los niveles de *Calidad* de la empresa se verían mermados de manera notable, algo que iría en contra de sus Prioridades Estratégicas.

Normalmente, todo proceso empieza con una reserva en el hotel Bécquer. Cuando los trabajadores consultan el registro y ven que un huésped llegará en las próximas horas o días (ya sea para el SPA o para las habitaciones), realizan todas las tareas necesarias para que cuando éste ingrese todo esté preparado para su uso y disfrute. En la figura 2.3 se puede ver, a modo de ejemplo, un flujograma que recoge el proceso

² Recordar el concepto de Diseño Modular que se explicó en la página 28.

de una persona que reserva On-line una habitación para tres noches y el producto *Circuito Termal* en el SPA. Su descripción es la siguiente: el cliente entra en la web y mediante el motor de reservas del hotel Bécquer selecciona las tarifas, habitaciones y servicios complementarios que desea (si fuera el caso). Seguidamente, se confirma la reserva, se realiza el depósito correspondiente, se comunica a los operarios del departamento de reservas las fechas de llegada y de salida y se almacenan los datos acerca de las preferencias del cliente para futuras estadísticas y análisis. Una vez llegada la fecha de la reserva, las habitaciones y dependencias están listas por lo que se puede llevar a cabo el procedimiento de Check In. Cuando la estancia finaliza, se realiza el proceso de Check Out, el huésped paga lo que ha consumido y este dinero se transmite al departamento financiero y contable. Una vez el cliente desaloja la habitación y abandona el hotel, el Departamento de Pisos pone a punto las instalaciones de nuevo para futuras acogidas.

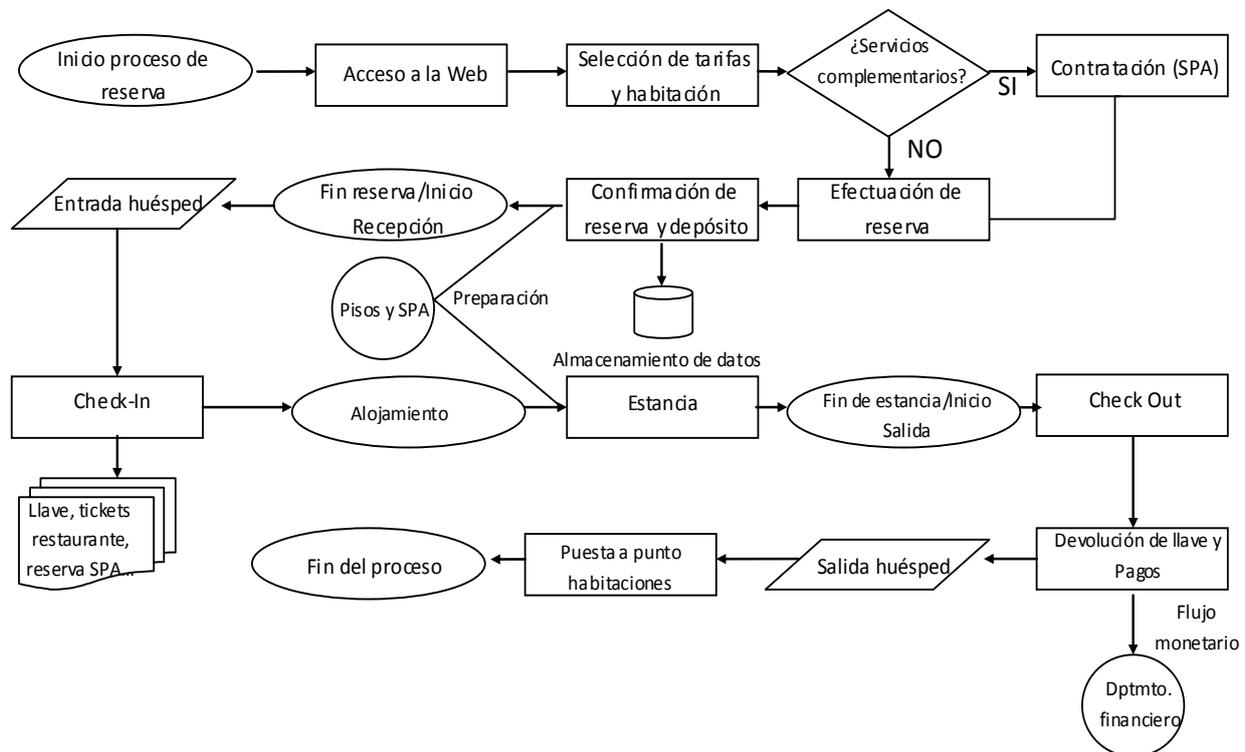


Figura 3.2. Flujograma del proceso de reserva y alojamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el Hotel Bécquer.

3.1.2.3. Estrategia de Capacidad

Este tipo de decisión estratégica pasa por determinar la dimensión adecuada para satisfacer las demandas inmediatas y futuras, con el fin de evitar incurrir en costes por infrutilización y/o sobreutilización de las instalaciones.

En el apartado 3.1.1, se exponía la limitación estructural que sufría la empresa en cuanto a su capacidad, condicionada en su mayor parte por la antigüedad y naturaleza del inmueble. Teniendo en cuenta este problema, se debe comenzar recordando que la capacidad disponible del hotel Bécquer es reducida y poco flexible, por lo que una gestión eficiente de la misma se antoja imprescindible para potenciar al máximo su rendimiento.

En este sentido, el Departamento Comercial es, una vez más, un agente muy importante en la formulación de esta estrategia, puesto que el análisis de mercado es fundamental para determinar los niveles de demanda en los diferentes horizontes temporales. Además, el Director Comercial, junto con los otros directivos del hotel, utiliza esta información para llevar a cabo la gestión y ajuste de la capacidad implantada mediante la técnica del Revenue Management. A través ella, se comparan la *Curva Histórica de Reservas* (reservas realizadas en los meses/años anteriores) con la *Curva de Forecasting* (futuras estimaciones) para intentar prever y ajustar las capacidades a la demanda lo máximo posible.

Algo importante a considerar en relación a lo anterior es la Política de Overbooking de la organización, la cual opera con unos niveles mínimos que suponen 2 ó 3 habitaciones en sobreventa. Esto es así porque al ser gran parte de sus reservas clientes individuales y no grupos, los niveles de cancelación son casi inexistentes. Las directrices de esta Política de Overbooking están planteadas acorde con dos de los objetivos principales de la empresa; por un lado, contribuye a mantener los niveles de *Calidad*, ya que un exceso de demanda sobre la oferta afecta de modo negativo a la calidad percibida por el cliente, y por otro lado, ayuda a obtener buenos niveles de *Entrega*, puesto que si un cliente no puede hacer efectiva su reserva debido a un caso de sobrecontratación, significa que hay un servicio contratado que no se puede prestar en las fechas y condiciones pactadas. Además, los altos niveles de ocupación que posee el hotel Bécquer hacen que el riesgo de trabajar con sobreventa incrementa, al disponer de pocas habitaciones para hacer frente a la demanda en caso de sobrecontratación. Por ello, la organización evita incurrir en costes por Overbooking a través de un buen sistema de previsión, lo que a medio y largo plazo provocará efectos beneficiosos en los estados contables.

Finalmente, a la vista del tamaño actual del hotel, que limita su capacidad productiva, se ha decidido incrementar la capacidad de dos maneras: por un lado, la externalización del servicio SPA que permite reducir costes y optimizar recursos a la vez que ampliar la gama de servicios; por otro lado, la expansión que la empresa proyecta para los próximos años. Como ya se comentó anteriormente, la sociedad hotelera tiene previsto abrir un nuevo hotel-boutique en el Paseo Colón de Sevilla en los próximos años, algo que indudablemente aumentará la capacidad de la organización y la *Flexibilidad* de la misma. Hasta entonces, las instalaciones seguirán siendo explotadas de la misma manera para evitar sobrevender o infrautilizar las capacidades del hotel.

3.1.2.4. Estrategia de localización

Esta estrategia cobra especial importancia en los negocios turísticos en los que la prosperidad de la empresa y el valor de la misma van ligados a la situación que tiene con respecto a los recursos turísticos. La Estrategia de Localización se centra en decidir en qué zona geográfica se va a producir.

La ubicación del hotel ha sido propiciada por la historia, desde que la familia propietaria del Cecil Oriente vendiera el local que tenía en la Plaza Nueva para construir el actual hotel situado en la calle Reyes Católicos. Gracias a la elección llevada a cabo por la primera de las cuatro generaciones de esta sociedad hotelera, los directivos del hotel se han visto directamente beneficiados por esta localización, puesto que gran parte de sus cifras de venta y de su reputación se deben a ella. Hay una gran diferencia entre la época en la que el hotel se construyó (1970) cuando la afluencia turística en Sevilla y la concepción del turismo todavía estaban en un segundo plano, y la época actual en la que utilizan esta localización como vía para conseguir porcentajes de ocupación altos gracias a los miles y miles de turistas que visitan la capital andaluza cada año.

La ubicación actual del hotel Bécquer cuenta con las siguientes ventajas:

- Se encuentra en pleno centro histórico de Sevilla y por tanto, cerca del patrimonio monumental de la ciudad (la cual es la zona turística más visitada). Esta condición también permite a los turistas visitar los lugares más atractivos de la ciudad a pie o en bicicleta, lo que constituye un acicate más a la hora de reservar.
- Goza de una buena accesibilidad en autocar y coche.
- Se encuentra cercano a la zona comercial de la ciudad.
- Sus instalaciones proporcionan buenas vistas de la ciudad y su casco histórico. Por ejemplo, desde la piscina, situada en su azotea, se puede ver la Catedral de Sevilla, así como la Giralda.

Hasta ahora, las cuestiones relacionadas con la localización no habían constituido un problema para los actuales directivos, puesto que estas decisiones ya habían sido tomadas por sus predecesores. Sin embargo, con la construcción del nuevo hotel en el Paseo Colón han surgido nuevos factores a raíz de los cuales han tenido que plantearse nuevos aspectos estratégicos:

- En primer lugar, los factores considerados para llevar a cabo la adquisición del nuevo inmueble han sido dos: el primero, se debe a la necesidad de aumentar la capacidad del hotel que se ha explicado anteriormente, y el segundo, se debe a la favorable situación que posee el inmueble, frente al puente de Triana y con vistas al río Guadalquivir, en base a lo cual pretenden crear un *hotel con encanto* que les permita ofrecer un producto exclusivo.
- En segundo lugar, a partir de diversos análisis realizados, han concluido que la disminución de turistas nacionales en Sevilla se ha visto compensada por un aumento de visitantes extranjeros, sobre todo franceses, ingleses e italianos. Estos turistas, por norma general, buscan alojamiento cercano al centro histórico, lo que supone una buena oportunidad de negocio para las empresas turísticas.
- Por último, con esta expansión pretenden aumentar su presencia en el centro histórico como seña de identidad, utilizando el atractivo turístico que éste supone para aumentar la afluencia de clientes. Además, el Hotel Bécquer podría aumentar su *Flexibilidad* con respecto a la demanda (en el sentido de aumentar la variedad de productos, ya que los gustos de los turistas extranjeros son distintos a los gustos de los turistas nacionales) y con respecto a su propio volumen de actividad.

3.1.2.5. Estrategia de Distribución en Planta

Se trata ahora de plasmar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa en las instalaciones disponibles. Estas instalaciones han de estar diseñadas conforme al servicio ofrecido, teniendo en cuenta que su aspecto ha de ser acorde a él.

El diseño de las instalaciones y la organización del hotel Bécquer vienen condicionados por su naturaleza, ya que al ser una empresa de servicios tienen un trato con los clientes directo y como tal, se persigue conseguir la satisfacción de los mismos. Por tanto el confort, la accesibilidad y la apariencia de las instalaciones influirán de manera notable en la percepción de la calidad por parte de los clientes. Dicho de otro modo, es muy conveniente que los servicios que presta el hotel Bécquer se desarrollen en un entorno adecuado, diseñado y decorado cuidadosamente para contribuir a cumplir con los objetivos de *Calidad* de la empresa. Así, buscando la comodidad del huésped, la recepción se encuentra justo a la entrada del edificio con el objetivo de facilitar el acceso al establecimiento de los huéspedes, la cocina y la sala de estar se sitúan cercanos a los ascensores que conectan las habitaciones con estas

zonas, para minimizar el recorrido entre ambos sitios, y la piscina y el bar-piscina se encuentran en la azotea del inmueble, lo que limita el acceso sólo para las personas alojadas y mantiene la privacidad de las mismas. Por tanto, la distribución en planta del hotel está agrupada de una manera lógica para disminuir el recorrido de los clientes, trabajadores y materiales entre las diferentes instalaciones y contribuir al confort de los huéspedes.

Además, el aspecto del inmueble está sufriendo un proceso de remodelación, encaminado a adaptarlo a los gustos de unos clientes que son mayoritariamente jóvenes (de procedencia inglesa, francesa, alemana e italiana) y prefieren una decoración más acorde a los tiempos actuales. De esta forma, la fachada, clásica hasta hace escasos años, fue modernizada por la empresa Technal sustituyendo muchos de sus elementos clásicos anteriores por grandes placas de aluminio y ventanales. Paralelamente, también proyectan llevar a cabo reformas en el interior del hotel para modernizarlo de igual manera que la fachada y, así, lograr una consonancia de estilos entre el interior y el exterior del establecimiento. No obstante, el hotel Bécquer se encuentra ante un reto a la hora de llevar a cabo esta modernización, puesto que muchos de sus elementos, tales como rejas o vidrieras, pertenecen a la antigua Casa Palacio de los Marqueses de las Torres, sobre el cual ha sido construido posteriormente el establecimiento. Por ello, la tarea de remodelar el inmueble se complica, pues modernizar las instalaciones conservando estos elementos clásicos tan ligados al carácter tradicional e histórico del hotel, no es fácil.

Por último, se debe decir que, con el diseño de las instalaciones, el hotel pretende que los servicios se presenten en un ambiente cálido y confortable para los clientes, con el objetivo de que éstos perciban su estancia como una experiencia acogedora y cercana, ayudando a disipar la sensación de estandarización de los procesos y los servicios.

3.1.2.6. Estrategia de Calidad

Se refiere al diseño del Sistema de Gestión y Control de la Calidad y a las políticas de Calidad de la empresa necesarias para obtener buenos niveles de satisfacción en la prestación de los servicios.

Es sin duda, una de las estrategias más importantes en esta empresa. De hecho, existe un departamento dedicado exclusivamente a conseguir y mantener buenos niveles de calidad que sirve como pilar de apoyo para todas las áreas que conforman la empresa. En él también se lleva a cabo la función de Relaciones Públicas por la que se realizan la mayoría de las acciones de comunicación del hotel, estableciendo vínculos y flujos de información entre la organización y sus Stakeholders. Es en esta tarea donde se crea un *feedback* o retroalimentación informativa con el cliente que permite conocer sus gustos e interactuar con él, algo fundamental para la organización.

La calidad se define como el “conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario” (*American Society of Quality Control*). En el presente caso, a esta definición hay que añadir cierta complejidad debido a que los servicios turísticos buscan satisfacer a los clientes a través de experiencias basadas en algo tan variable como la percepción y subjetividad de las personas. Por ello, la importancia de la Gestión de la Calidad se acentúa en empresas como la presente, en la que la Calidad constituye un objetivo primordial.

Los principales objetivos de la Estrategia de Calidad del hotel Bécquer son los siguientes:

- Prestar servicios que se correspondan con las expectativas de los clientes, para, a través de ellos, fomentar la lealtad de los mismos y su fidelización.

- Mantener y mejorar la imagen corporativa del hotel Bécquer como una empresa de prestigio y calidad.
- Incorporar la actitud de mejora continua en la cultura de la empresa, afectando a la totalidad de la organización, desde las funciones básicas empresariales hasta la prestación de los servicios.
- Conseguir, en consonancia con la Estrategia Global de la empresa, una ventaja competitiva basada en la diferenciación, haciendo que la prestación de sus servicios, la atención al cliente, el nombre y, en general, la calidad total de la empresa sea percibida como *única* por los clientes.

En aras de conseguir cumplir con estos objetivos, la empresa deberá gestionar la Calidad de una manera integral y corporativa, afectando a todos sus niveles jerárquicos y a la gran cantidad de elementos que la componen. Esto se consigue fundamentando esta gestión en un principio básico: la Gestión de la Calidad Total (TQM).

Si uno de los objetivos del Departamento de Calidad consistía en incorporar este concepto a la totalidad de la empresa, la Gestión de la Calidad Total supone una estrategia orientada a crear esta conciencia a nivel corporativo y, por tanto, a conseguir el citado objetivo. Para ello, es necesario el compromiso de la Dirección, así como la de todo el personal que participa en el proceso de prestación de los servicios. Además, la Gestión de la Calidad Total ha de estar orientada tanto a los clientes de la empresa como a todos los agentes de interés de la misma (Stakeholders). La Gestión de la Calidad total se basa en ocho principios, que se enumeran a continuación (*European Foundation for Quality Model, 2013*):

1. **Alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.** El buen estado de las relaciones que el hotel Bécquer mantiene con sus Stakeholders es señal de la importancia que esto tiene para sus directivos, suponiendo la política de relaciones externas una prioridad en los planes estratégicos de la empresa. De esta manera, teniendo en cuenta las expectativas que estos grupos de interés tienen puestas sobre la organización, el hotel lleva a cabo en sus instalaciones una plataforma de comunicación y movilización orientada a clientes y empleados para fomentar el respeto por los derechos de la infancia, fruto de un acuerdo firmado con UNICEF³. De igual forma, el hotel destina un porcentaje fijo de cada reserva a obras benéficas como la construcción de hogares para discapacitados o de escuelas situadas entornos de dificultades económicas, en colaboración con la Fundación Vicente Ferrer. Todo esto no es más que una muestra de cómo los objetivos y disposiciones de los grupos de interés están presente en la actividad de la empresa, aunque también denotan la importancia que para la organización tiene mantener una Responsabilidad Social Corporativa, como se expondrá más adelante. También se debe mencionar aquí la transparencia informativa que transmiten, proporcionando en lo máximo posible información a terceros interesados y colaborando en diversos eventos como congresos y ponencias.
2. **Orientar la actividad entorno al cliente.** La organización se esfuerza por conocer a fondo las preferencias y expectativas de sus clientes. La comprensión que muestran con respecto a las necesidades de los mismos transmite una empatía que permite satisfacerlas de la manera más ajustada y personalizada posible. Esta empatía es uno de los objetivos que persigue la Estrategia de Personal al mantener prácticamente invariable su plantilla, con el fin de que los trabajadores acaben conociendo a la perfección el perfil de clientes con el que trata el hotel, facilitando la tarea de ponerse en su lugar y

³ Consultar Tabla 2.2. para ver los Stakeholders del hotel Bécquer.

de satisfacer, de una forma más cercana, sus necesidades. Por ello se insiste a lo largo de todo el estudio en la importancia que posee el Departamento Comercial a la hora de recoger y tratar la información del mercado, ya que es fundamental para dirigir esta orientación al cliente. Así, cuando detectaron que la tipología de la demanda había cambiado, pasando de ser en su mayoría turistas de procedencia nacional a ser prácticamente en su totalidad extranjeros, la empresa reorientó su concepto de negocio, cambiando con ello las características de sus productos (como la utilización de marcas de comidas y bebidas típicas en los países de origen de los turistas), entre otros elementos. Además, llevan a cabo una segmentación de mercado para mejorar la eficacia de su respuesta, asignando de manera más eficiente los presupuestos y ajustándose a las peculiaridades de cada segmento.

3. **Gestionar con Liderazgo y coherencia por parte de los directivos.** Los líderes de la organización deben transmitir la filosofía de la misma a todos los trabajadores y motivarlos. Además, han de darles ejemplo y trabajar con ellos conjuntamente en actividades de mejora. La actual dirección del hotel Bécquer constituyen la cuarta generación de una familia que ha gestionado, desde sus inicios, este negocio hotelero. Por tanto, esto impone una marcada filosofía tradicional que, de manera efectiva, los directivos han sabido transmitir a todos sus trabajadores con la intención de continuar con los valores originales de la empresa. Poseen una alta experiencia a la hora de gestionar el hotel, tanto situaciones desfavorables, como la que tuvo lugar hace escasos años, en los que la ocupación eran muy baja, como situaciones de prosperidad.
4. **Gestionar por procesos y hechos.** Para obtener una Gestión de la Calidad Total, es necesario diseñar e implantar un sistema de gestión por procesos basado en las necesidades de los clientes y Stakeholders. Los diferentes procesos que integran este sistema han de estar interconectados entre sí. Precisamente, uno de los principales beneficios que poseen los hoteles independientes frente a los establecimientos integrados en cadenas hoteleras, es la fluidez de la información entre los diferentes departamentos y niveles de la empresa, reduciendo la distorsión que ésta puede sufrir en otras organizaciones con una estructura jerárquica más compleja. A pesar de que no ha sido posible encontrar información concreta acerca de la gestión por procesos de la organización, se puede afirmar que la ejecución y estructura de los mismos han sido diseñadas buscando la interrelación entre ellos. Un ejemplo de esto puede verse en el proceso plasmado en el flujograma expuesto anteriormente (ver figura 3.2, p.33).
5. **Desarrollar e implicar a las personas.** Se debe maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación, preparando a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio. En el hotel Bécquer, la formación de los trabajadores está basada en la continuidad de la vida laboral de los trabajadores y en la baja rotación de la plantilla, pretendiendo con ello que todo el personal comprenda, a través de la práctica y la ejecución reiterativa de las tareas, qué procesos del negocio son los más importantes para la organización, aprendiendo a ejecutarlos de manera correcta y eficaz. Además, se les ofrece la posibilidad de realizar carrera profesional para que desempeñen las tareas de diferentes puestos de trabajo, lo que provoca que los trabajadores sean altamente polivalentes.

Este principio se cumple en sentido estricto, principalmente gracias a tres factores: en primer lugar, dadas las dimensiones y la naturaleza del hotel, un solo trabajador debe desempeñar tareas propias de distintos departamentos ajenos al suyo, lo que les da cierta capacidad para adaptarse a los posibles cambios estructurales que se puedan dar en la empresa. Por tanto, se habla de personal altamente cualificado capaz de desempeñar sus tareas con polivalencia. En segundo lugar, existe un favorable equilibrio entre los intereses

de los directivos y los de los operarios que permite que todo trabajador vea cubiertas sus necesidades personales, lo que a su vez contribuye a que trabajen con empeño por el beneficio de la entidad. Finalmente, y relacionado con esto último, el trabajo se desarrolla en un ambiente amable y de cordialidad, lo que sin duda incrementa el compromiso y la fidelidad de los trabajadores con la organización.

6. **Aprender, innovar y mejorar constantemente.** Como ya se ha visto, la alta cualificación de los recursos humanos del hotel Bécquer viene propiciada por la continuidad (de generaciones en el caso de los directivos y de las largas carreras profesionales que llevan a cabo dentro de la empresa en el caso de los operarios). Por tanto, si el aprendizaje se basa en la experiencia, y esta a su vez en el tiempo, no es de extrañar que cada decisión que se tome en el hotel esté respaldada por sólidos y estudiados argumentos, frutos de esta experiencia. Este principio básico también se refiere a la actitud de buscar y provocar el cambio, incluyendo constantes mejoras que añadan valor a los servicios y, en consecuencia, a la entidad. Si se compara el hotel Bécquer de hace 10 años al actual, es fácil apreciar que ha mejorado notablemente, debido a los continuos cambios y a la constante innovación desarrollados a lo largo de los años. Ejemplos de ello son la última reforma que hicieron al hotel, la innovación y adaptación de los productos hacia una demanda más internacional, la apertura del SPA, la creación del Departamento Comercial que antes no existía como tal o el proyecto de apertura del nuevo negocio.
7. **Desarrollar alianzas con otras organizaciones.** En el capítulo 2 se exponía este principio como uno de los pilares básicos de la Estrategia genérica de la empresa. Trabajar junto a otras empresas para alcanzar objetivos comunes, apoyándose ambas en experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua y la transparencia, constituye una de las principales señas de identidad del hotel. La buena relación que mantienen con todos los hoteles de Sevilla y las alianzas que realizan con ellos, como la que llevaron a cabo con el hotel vecino Confortel, lo corroboran.
8. **Mantener una Responsabilidad Social Corporativa.** Este principio va estrechamente ligado al primero de esta lista, que consistía en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización. Si bien no es una empresa que cause impactos adversos a la sociedad, son conscientes de la necesidad de colaborar con ella en la medida de lo posible. Una vez más, se puede citar aquí el acuerdo que mantiene con UNICEF o con la Fundación Vicente Ferrer, así como las medidas de ahorro energético y de minimización de impacto medioambiental que la entidad incorporó en sus instalaciones y procesos productivos durante la última reforma. Todas estas iniciativas muestran la clara apuesta del hotel Bécquer por ser una organización socialmente responsable.

Existen varios Modelos de Gestión de la Calidad Total certificados, sin embargo, como ocurre con otros ámbitos del estudio, no ha sido posible obtener información acerca de estas certificaciones, así como de otras de diferente índole.

La concepción que los clientes tienen del hotel Bécquer permite ver el buen nivel de satisfacción que ofrecen. Como se ha explicado, los principales responsables de ello son los trabajadores involucrados en la prestación de los servicios cuya formación y profesionalidad constituyen el principal factor decisivo a la hora de su contratación. Aspectos valorados por los huéspedes como la buena limpieza, el confort y el buen equipamiento de las habitaciones, el buen trato del personal o el mantenimiento de las instalaciones, son también tarea de este departamento y suponen además la razón de ser de gran parte del trabajo y de las constantes inversiones que se llevan a cabo en esta empresa.

Para corroborar todo esto, a continuación se expone un Mapa Estratégico de la Percepción de la Calidad, en el que se plasma una relación entre la satisfacción y la importancia de los atributos que, en opinión de los clientes, define la percepción de la calidad de un servicio. El mapa ha sido elaborado a raíz de los comentarios que un total de 100 huéspedes han escrito del hotel Bécquer en los últimos meses. El peso que cada variable tiene sobre la calidad global ha sido determinado subjetivamente en base a un criterio propio, considerando que en un negocio turístico la actividad principal la compone todo aquello necesario para prestar el servicio de alojamiento, como la ubicación del hotel, la amplitud e iluminación de las habitaciones o la amabilidad y trato del personal, y entendiendo el resto de variables tales como la piscina, el SPA, los amenities o el Wifi como complementos necesarios pero no imprescindibles para tal fin. En la Tabla 3.3 se pueden observar dichas valoraciones. En la Figura 3.4 se pueden ver representadas en una sencilla matriz.

Atributo	Importancia	Satisfacción
1.Limpieza de habitaciones	9	9
2.Localización del hotel	9	10
3.Tamaño de las habitaciones	9	7
4.Trato del personal	9	8
5.Calidad-Precio	8	8
6.Disponibilidad de la plantilla	8	7
7.Servicio de habitaciones	8	5
8.Tamaño de las zonas comunes	8	6
9.Acceso	7	7
10.Decoración	7	4
11.Iluminación de habitaciones	7	6
12.Calidad del comedor	6	5
13.Insonorización habitaciones	7	3
14.SPA	5	8
15.Amenities	3	7
16.Garaje	3	4
17.Internet	3	8
18.Tamaño de la piscina	2	3

Tabla 3.3. Valoraciones de los principales atributos del hotel

Fuente: Elaboración propia a partir de comentarios recogidos en las páginas web de Atrápalo, Trip Advisor y Destinia.



Figura 3.4. Mapa estratégico de la calidad Hotel Bécquer

Fuente: Elaboración propia a partir de comentarios recogidos en las páginas web de Atrápalo, Trip Advisor y Destinia.

Como se puede observar, el Mapa Estratégico de Calidad da como resultado una serie de puntos repartidos en cuatro cuadrantes. Cada uno de ellos representa una actitud a tomar frente a los niveles de importancia y satisfacción de los factores (puntos) que se encuentren en su interior. Así, describiendo cada cuadrante, se puede concluir que:

- **Cuadrante 1:** Son aquellos factores considerados como importantes para los clientes pero con unos niveles de satisfacción bajos. Los más destacados en este caso son la decoración del hotel, la cual los clientes perciben como muy antigua y "sosa", y la insonorización de las habitaciones, factor muy importante en cuanto a la intimidad y privacidad. Además, hay clientes que afirman que el servicio de limpieza abrió la puerta de sus habitaciones aún teniendo el cartel de "no molestar" colgado, y que en varias ocasiones, fueron bastante lentos en hacer la habitación. En estas situaciones, el hotel debería tener como prioridad la mejora de los niveles de satisfacción de dichos factores.
- **Cuadrante 2:** Son aquellos elementos de mucha importancia que gozan de un alto nivel de satisfacción, siempre según la percepción de los clientes. Aquí se encuentran la mayoría de los elementos incluidos en la matriz, como la ubicación, la limpieza de las habitaciones y del hotel, la profesionalidad y disponibilidad de la plantilla o la relación calidad-precio. La actitud de la empresa en estos casos pasa por vigilar el buen estado de estos factores para mantener su nivel de calidad y centrarse en mejorar factores del cuadrante 2 y como se verá a continuación, del cuadrante 3.
- **Cuadrante 3:** Si los factores del cuadrante 1 suponían una prioridad para la empresa, los pertenecientes a este segmento se encuentran inmediatamente detrás, ya que no son imprescindibles para la actividad de la empresa pero sí constituyen factores importantes a la hora de conseguir ese valor añadido que tanto persigue el hotel en sus servicios. Casi todos los clientes han encontrado el tamaño de la piscina demasiado pequeño (si bien la piscina cuenta con vistas a la Giralda, por lo que a pesar de su tamaño la han considerado como "funcional"). Además, encuentran el garaje de acceso complicado y con tarifas caras. Aunque estos servicios son complementarios, contribuyen a la percepción global del hotel, por lo que la empresa debería actuar para mejorarlos con cierta rapidez.
- **Cuadrante 4:** En esta última zona de la matriz, se encuentran los factores menos importantes para los clientes pero con buenos niveles de satisfacción. El acceso a Internet y los *amenities* se encuentran incluidos aquí.

3.1.2.7. Estrategia de planificación y control y Aprovisionamiento.

La importancia que conlleva disponer de un sistema de control que se encargue de vigilar que las actividades se lleven a cabo de la manera planificada, así como de gestionar los niveles de materias primas de manera óptima para poder desarrollar una prestación de servicios ininterrumpida, es vital para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, no ha sido posible obtener datos en relación con ello, debido a la confidencialidad que este tipo de información posee.

3.1.2.8. Estrategia de Personal

Llegados a la última de las Decisiones Estratégicas de Operaciones, sólo queda por describir la Estrategia de Personal, algo de gran importancia en todas las empresas de carácter turístico. Como se ha citado en varias ocasiones, las personas constituyen el principal activo del hotel Bécquer, por lo que establecer una estrategia que forme,

seleccione, contrate e incentive a los recursos humanos se antoja fundamental para el adecuado funcionamiento del hotel y la buena satisfacción del huésped.

Luis Miguel Martínez, consejero delegado del hotel, en una entrevista en Diario de Sevilla afirmaba que la clave del éxito de la empresa son los recursos humanos: “El propietario y el empresario no es nada sin su personal, al que debe mejorar su formación continuamente. Parece que eso no lo entienden muchos empresarios, pero yo lo veo así”.

En este sentido, se debe hablar de la Estrategia de Personal teniendo en cuenta tres elementos: El sistema de Reclutamiento y Selección, la Política de Personal que motive a los empleados y el Sistema de Formación del Personal.

Comenzando por el primero de estos elementos, se puede afirmar que el Sistema de Reclutamiento y Selección del personal es bastante sencillo, puesto que tanto los trabajadores fijos como los temporales, son generalmente los mismos, periodo tras periodo. Por tanto, esto simplifica bastante la tarea de reclutamiento y selección del personal, debido a que se lleva a cabo esporádicamente, conocen de antemano a los trabajadores, saben de sus capacidades y están al tanto de sus aptitudes para trabajar en el hotel.

Por otro lado, la Política de Personal que lleva a cabo el hotel Bécquer pretende motivar a los trabajadores en base a tres factores:

- En primer lugar, a través de la buena relación que existe entre los trabajadores y los directivos, creando un buen clima de trabajo y una predisposición en cada operario que les empuja a desempeñar sus tareas con entusiasmo y efectividad.

De 60 personas que conforman la plantilla habitual, 50 son permanentes y el resto varía en función de las necesidades de demanda, lo que en comparación con las tendencias del sector, es destacable. Dicha estabilidad es provocada, aparte de la filosofía de la empresa, por las altas tasas de ocupación que el hotel mantiene durante todo el año, ya que la estructura laboral puede mantenerse constante sin incurrir en una infrautilización de la plantilla que genere horas ociosas y desaprovechamiento de capacidades. Esta invariabilidad provoca que todos los trabajadores acaben conociéndose entre sí, puesto que llevan varios años ocupando sus puestos de trabajo, desarrollándose en algunos casos lazos de amistad que contribuyen a la motivación y bienestar de los empleados.

- En segundo lugar, un buen sistema de retribución. Actualmente, este sistema se lleva a cabo sobre honorarios (sueldos base) y horas extras. Sin embargo, en el próximo periodo incorporarán la posibilidad de cobrar por ventas, lo que constituirá un elemento motivador más.
- En tercer y último lugar, una alta autonomía en el trabajo de los operarios, debido a la profesionalidad y polivalencia de estos que permite que las tareas se lleven a cabo con autodeterminación, sin necesidad de supervisión por parte de superiores. Así, la confianza que se deposita en ellos al delegar responsabilidades, contribuye a que los trabajadores se sientan autosuficientes y con una elevada autoestima, evitando sentirse presionados y aumentando su productividad.

Finalmente, se debe hablar de la Formación del personal. Aunque no se dispone de información concreta acerca de ello, se puede afirmar que, como ya se explicaba en la Estrategia de Calidad, la formación de los empleados se basa en dos aspectos: por un lado, en la continuidad de la vida laboral de los trabajadores que les permite, a través de la experiencia, aprender y ejecutar los principales procesos de la organización de forma eficiente y prácticamente automática, sabiendo cómo actuar en las diversas situaciones posibles; por otro lado, en la posibilidad de realizar carrera profesional

dentro de la empresa, pasando por los diferentes puestos de trabajo y aprendiendo sus tareas.

Estos dos factores, se completan con la estabilidad de la estructura laboral citada anteriormente, estando la plantilla compuesta siempre por los mismos trabajadores, ya sean fijos o temporales. Con todo ello se consiguen tres objetivos:

- Que los trabajadores asuman los valores, la filosofía y las políticas de la empresa, para que las decisiones que deba tomar cualquier empleado estén guiadas por los mismos criterios, siguiendo un perfil de actuación similar. Con ello se consigue que diferentes trabajadores tomen decisiones semejantes al afrontar tareas y situaciones parecidas.
- Que el personal conozca a la clientela para conseguir la empatía y amabilidad que tanto han apreciado todos los huéspedes ya alojados en el hotel, en sus comentarios de valoración. De esta manera y a modo de ejemplo, si el personal de recepción conoce bien cuáles son las preferencias del cliente así como sus principales gustos, la personalización en el trato será mucho mayor que si los trabajadores se acaban de incorporar en la plantilla del hotel. Lo mismo ocurre con el personal del Departamento Comercial, que usará de manera más eficiente los recursos de marketing, como la adaptación de precios por segmentos o la distribución de los servicios. Por tanto, esta cercanía y familiarización de los trabajadores con los clientes son fundamentales para conseguir la Diferenciación que se persigue con la estrategia de Calidad.
- Por último, que los trabajadores, mediante la realización de las carreras profesionales, acaben siendo polivalentes, algo que contribuye notablemente a aumentar la *Flexibilidad* de sistema productivo.

A pesar de las evidentes ventajas que la política de personal seguida por el Hotel Bécquer aporta al cumplimiento de la estrategia corporativa, hay que señalar que dicha política presenta también un inconveniente que, hoy en día, puede ser importante y afectar a la flexibilidad y gestión de la capacidad productiva a medio y corto plazo. Dado el gran componente de trabajadores fijos que integra la plantilla, la posibilidad de provocar ajustes en la misma para adaptarse a posibles cambios (como disminución de las ventas, pérdida de clientela o necesidad de reducción de costes) se dificulta, pudiendo esto provocar efectos negativos para la empresa, como aumento de los costes por despidos de trabajadores fijos o pérdida de capital intelectual, ya que, como se ha visto, gran parte del *saber hacer* de los trabajadores del hotel ha sido adquirida después de largos periodos de formación.

CONCLUSIÓN FINAL

El estudio realizado ha comprendido el análisis de la organización de alojamiento turístico como un sistema complejo de elementos interrelacionados entre sí e influenciado a su vez por el entorno que lo rodea. A pesar de que comienza ahondando en cuestiones globales de la entidad, el énfasis ha sido puesto en el área de Operaciones, analizando su proceso de dirección y profundizando en los elementos que conforman la Estrategia de Operaciones. Teniendo en cuenta los objetivos que se planteaban al principio del trabajo, y considerando a su vez que la información recabada ha sido limitada, se puede afirmar que la consecución de los mismos ha sido llevada a cabo de forma completa y satisfactoria, argumentando, en la medida de lo posible, las diferentes respuestas que se han ido elaborando para cada cuestión planteada a lo largo del estudio.

En primer lugar, **se han conocido los aspectos estratégicos más generales de la organización**, llegando a la conclusión de que la estrategia llevada a cabo está basada en la *Diferenciación*. El hotel Bécquer cuenta con una importante limitación de recursos que lo sitúa en un mercado donde la competencia está integrada por los hoteles independientes de Sevilla, debido a que el voluminoso despliegue de medios y recursos de las grandes cadenas complica competir con ellas. Sin embargo, y a pesar de estas limitaciones, el hotel ha sabido desarrollar su potencial desde el principio de su actividad. De hecho, en el análisis DAFO realizado, se ha podido comprobar cómo el número de fortalezas de la organización supera notablemente al número de debilidades. Por tanto, es oportuno concluir que la estrategia de *Diferenciación* adoptada por la organización es adecuada y conveniente de acuerdo con sus características y naturaleza, siendo una de las mejores maneras para sobrevivir a la hegemonía de las grandes cadenas hoteleras y permitiendo al hotel centrar la actividad en un mercado concreto y desarrollar los conceptos de lealtad y fidelidad por parte de los clientes hacia la marca.

Una vez determinada la Estrategia Corporativa de la empresa, se ha puesto de manifiesto cómo el **Subsistema de Operaciones configura sus prioridades competitivas con la intención de conseguir los objetivos globales de la misma**. La *Diferenciación*, teniendo la satisfacción del cliente como principal prioridad, se basa en la prestación de servicios únicos y de calidad, así como en la experiencia y saber hacer de la organización, cuidando al máximo cada detalle y buscando con ello destacar sobre las empresas competidoras. Así, teniendo en cuenta este objetivo global, el Subsistema de Operaciones del Hotel Bécquer contribuye a su consecución a través de:

- La prestación de servicios de calidad, lo que supone llevar a cabo una Gestión Integrada de la Calidad Total que oriente la empresa hacia el cliente, diseñe productos innovadores y de calidad y establezca procesos productivos eficientes y coordinados entre sí. Como se recogía en el Mapa Estratégico de la Calidad, el grado de cumplimiento de dicho objetivo es muy satisfactorio por parte del hotel. Sin embargo, a pesar de ello, hay aspectos básicos que, a instancias del Departamento de Calidad, deben mejorarse si desean seguir aumentando los niveles de satisfacción para conseguir nuevas ventajas competitivas que les sigan diferenciando del resto. Concretamente, se observaba cómo existe una necesidad de mejora en aquellos factores que son considerados como "muy importantes" por los clientes pero tienen unos bajos niveles de satisfacción. Las medidas encaminadas a ello deben pasar por acciones como mejorar los ingredientes y productos de alimentación empleados en la actividad restauradora (por ejemplo, en la carta de zumos y fruta, alimentos de los que se han obtenido más críticas), concienciar e incentivar al personal de limpieza para evitar incidentes o incorporar en las

próximas reformas estructurales del establecimiento una mejora en la insonorización de las instalaciones.

- La creación de valor añadido en sus productos, algo fundamental para conseguir la diferenciación de la organización. Para ello, es necesario obtener información fiable acerca de las preferencias y tendencias de consumo de los clientes con el fin de diseñar los productos y satisfacer sus necesidades de la manera más ajustada y personalizada posible a la demanda. Por ello, el Subsistema de Operaciones del hotel Bécquer está íntimamente relacionado con el Subsistema Comercial, puesto que es éste último quien se encarga de recoger y tratar la información procedente de los mercados, que luego utilizan para configurar y adaptar su oferta.
- La selección y formación de los Recursos Humanos del hotel, puesto que sobre ellos recae, en gran parte, la calidad de la prestación de los servicios. Así, la estabilidad laboral y escasa rotación de la plantilla, el buen clima de trabajo existente, la confianza y autonomía que los directivos depositan en los trabajadores y, la experiencia y polivalencia de los mismos, hacen que los servicios se presten con amabilidad y empatía, de manera muy cercana al cliente. Además, con ello se persigue que los trabajadores asuman e interioricen los valores y filosofía de la empresa, siendo fieles y leales a la organización.

A la vista de lo anterior, el hotel Bécquer es un ejemplo de cómo la Dirección de Operaciones, (sin excluir al resto de áreas funcionales) se convierte en un instrumento básico para la competitividad de la empresa y su supervivencia en el tiempo, puesto que la producción y distribución de servicios constituye la razón de ser de las organizaciones turísticas y, a ellos, deben gran parte de su éxito o fracaso. La Dirección de Operaciones persigue incrementar la calidad y eficiencia de la organización, orientándola hacia la excelencia, asumiendo que siempre existirán márgenes de mejora. Así, es imprescindible realizar una ordenada gestión de los recursos en aras a conseguir ventajas competitivas. Si el hotel Bécquer dejase de innovar y añadir valor a sus servicios, seleccionase personal no cualificado e inadecuado o, empezase a incumplir en las fechas y tiempos de realización de los servicios, sus rendimientos se verían afectados negativamente, reduciendo su capacidad para generar elementos de diferenciación tan difíciles de conseguir, viendo mermada su clientela, y en definitiva, perdiendo competitividad. Además, la mayoría de los recursos de una empresa se consumen en el Subsistema de Operaciones, por lo que potenciar al máximo los recursos limitados del hotel mejorando la productividad de sus procesos incidirá de manera positiva en sus resultados.

Para concluir, y a la vista de todo lo expuesto en este trabajo, parece oportuno señalar que para seguir favoreciendo el desarrollo de su estrategia global de diferenciación, al Hotel Bécquer, a juicio propio, le sería de utilidad:

- Fomentar la innovación en su paquete de servicios profundizando en el conocimiento y análisis de sus clientes, así como, como a través de la recogida de ideas y sugerencia que puedan aportar su personal.
- A la vista de la necesidad de incrementar su capacidad, seguir una estrategia de localización basada en la búsqueda de lugares con interesante atractivo turístico, para conseguir posicionarse en el mercado como una organización especializada en ofrecer a los clientes alojamiento en hoteles “con encanto”. Esto último reforzaría su sello diferenciador de manera coherente con la estrategia global seguida.
- Avanzar en el desarrollo de acuerdos de colaboración con organizaciones diversas del sector, con el fin de buscar sinergias entre ellas ayudando, de este modo, a potenciar la imagen de la ciudad como un destino turístico de interés y altamente competitivo.

Bibliografía

- Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia, (2013): "Memorias del hotel Bécquer", Somos turismo, 02, 24-25.
- Bayón Mariné, F.; Martín Rojo, I. (2004): *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Bueno, E.: (1987): *Dirección Estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Casanueva Rocha, C.; Gallego Águeda, M.A. (2012): *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Chase, R.; Robert, J.F.; Aquilano, N, (2006): *Operations Management for Competitive Advantage*, McGraw Hill, Irwin.
- Cousins, J. (1992): "Modern hospitality operations versus educational traditions", *International Journal of Hospitality Management*, (p.p. 289-292).
- Del Brio González, J. A.; Junquera Cimadevilla, B. (2008): *Iniciación a los negocios para ingenieros: aspectos funcionales*, Ediciones Paraninfo, Madrid.
- Domínguez Machuca, J.A.; García González, S.; Ruiz Jiménez, A.; Domínguez Machuca, M.A.; Álvarez Gil, M.J. (1995, a): *Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- Domínguez Machuca, J.A.; García González, S.; Ruiz Jiménez, A.; Domínguez Machuca, M.A.; Álvarez Gil, M.J.(1995,b): *Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
- Espino Rodríguez, T.F. (2012): *Dirección de Operaciones en las empresas turística*: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior, Gran Canarias.
- EuropaPress (2013):" El Hotel Bécquer lanza una audioguía turística gratuita para dispositivos móviles", *Europapress.es*, 24 de Diciembre, <http://www.europapress.es/andalucia/turismo-00476/noticia-hotel-becquer-lanza-audioguia-turistica-gratuita-dispositivos-moviles-20121224143530.html>, (Consultado: 4/03/2013)
- García Ayuso, M. (2012): " Hotel Bécquer de Sevilla, Hotel Amigo de UNICEF", *Unicef.es*, 29 de julio, <http://www.unicef.es/actualidad-documentacion/noticias/hotel-becquer-de-sevilla> (Consultado: 28/02/13)
- Grönroos, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*, Díaz de Santos Editorial, México.
- Hizer, J.; Render, B, (2001): *Operations Management*, Prentice Hall, Milwaukee.
- Huertas García, R.; Domínguez Galcerán, R. (2008): *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*, Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Muñoz Oñate, F.; Rodrigo Moya, B. (2003): *Dirección de Operaciones en Alojamiento y Restauración*, Editorial Universitas Internacional S.L, Madrid.
- Murdick R.G.; Render, B.; S.Rusell, R. (1990): *Service Operations Management*, Allyn & Bacon, Boston.
- Navajo, P. (2009): *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*, Narcea S.A de ediciones, Madrid.
- Ruiz Jiménez, A.; Chávez Miranda, M.E. (2001): "Dirección y Gestión de la Producción en Empresas de Servicios", *Nuevos desafíos de la Economía de la Empresa* (p.p. 797-809).
- Sainz Martínez, E. (2009): "Administración, gestión y administración de la pequeña empresa", *tiemposmodernos.eu*, http://issuu.com/esther_fol/docs/tema_ii_agcpe_funciones_de_la_empresa

Anexos

ANEXO I

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DEL HOTEL BÉCQUER

CUESTIÓN	A	B	C
1. Amplitud del Servicio	Estándar	Mixto	Personalizado
2. Variabilidad de la demanda de servicio de los clientes	Baja	Media	Alta
3. Gama de Servicios Suplementarios	Reducida	Media	Amplia
4. Exclusividad del servicio respecto a la competencia regional	Poco	Algo	Mucho
5. Introducción de nuevos servicios	Rara	Ocasional	Frecuente
6. Capacitación para alterar rápidamente la capacidad del servicio	Poco	Algo	Mucho
7. Grado de mecanización del servicio	Poco	Algo	Mucho
8. Cantidad de trabajo de preparación para obtener una unidad de servicio	Poco	Algo	Mucho
9. Énfasis en la eficiencia de la distribución de la instalación	Pequeño	Moderado	Grande
10. Énfasis en la estética de la distribución de la instalación	Pequeño	Moderado	Grande
11. Grado de especialización del equipo	Poco	Algo	Mucho
12. Número de centros de servicios	Uno	Pocos	Muchos
13. La localización específica de los centros se debe especialmente a	Conveniencia cliente	Conveniencia empresa	Otros
14. Como principal inventario se considera	Espacio	Personas	Suministros
15. Estrategia de servicio	Mantener nivel de servicio	Mixta	Ajustada con la demanda
16. Número de niveles de supervisión	Pocos	Varios	Muchos
17. Número de departamentos de staff de apoyo al servicio	Ningunos	Algunos	Muchos
18. Utilización de buenos profesionales en la creación de servicios	Ninguno	Algunos	Muchos
19. Contenido de la mayoría de los trabajos	Ciclo corto	Ciclo Medio	Ciclo Largo
20. Sistema de pago de salarios basado en:	Honorarios	Por Horas	Por Ventas