

DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y TURÍSTICAS

Rubén Huertas García
Rosa Domínguez Galcerán



DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y TURÍSTICAS

Rubén Huertas García
Rosa Domínguez Galcerán

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE LA OBRA	7
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	9
1.1 El peso del turismo en la actividad económica	9
1.2 ¿Qué son los servicios turísticos?	10
1.3 La dirección de operaciones	12
1.4 Clasificación de las actividades turísticas	14
1.5 La actividad turística y el desarrollo económico	16
1.6 ¿Crisis turística?	17
CAPÍTULO 2: LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS	21
2.1. La planificación estratégica	21
2.2. Estrategias corporativas	28
2.3. La planificación estratégica de las UEN	30
2.4. La gestión de la cartera de negocios (UEN)	33
2.5. La gestión de los servicios turísticos	35
2.6. Clasificación de los servicios	37
CAPÍTULO 3: LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Y LA PRODUCCIÓN	41
3.1. La selección de los servicios	41
3.2. Diseño de servicios	42
3.3. Procedimiento para el diseño de nuevos servicios	43
3.4. Técnicas para mejorar el diseño de servicios	45
3.5. Ciclo de vida del producto	47
3.6. Alternativas tecnológicas	49
3.7. Mecanización de los servicios	53
3.8. La conveniencia de producir o comprar	54
3.9. Tecnología de la información: Internet y GDS	55
CAPÍTULO 4: LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS	69
4.1. La productividad y la competitividad	69
4.2. Medición de la productividad	71
4.3. Eficacia y eficiencia	72
4.4. El incremento de la productividad en el sector servicios	72
4.5. Causas de la disminución de la productividad	84
CAPÍTULO 5: RECURSOS HUMANOS	89
5.1. La gestión de los recursos humanos	89
5.2. El diseño de los puestos de trabajo	90
5.3. Características laborales del sector turístico	101

CAPÍTULO 5 (COMPLEMENTARIO): EL ANÁLISIS DE MÉTODOS Y LA DETERMINACIÓN DE TIEMPOS	105
C.5.1. El análisis de métodos	106
C.5.2. Medida del trabajo	124
CAPÍTULO 6: LA PREVISIÓN DE VENTAS	137
6.1. La previsión de ventas	137
6.2. Modelos de previsión de ventas	140
6.3. Ejercicios y problemas tipo	169
CAPÍTULO 7: DECISIONES SOBRE CAPACIDAD	173
7.1. Decisiones sobre capacidad	173
7.2. Definición de capacidad	174
7.3. Planificación y control de la capacidad	176
7.4. Valoración de los proyectos de inversión	184
7.5. Ejercicios y problemas tipo	193
CAPÍTULO 8: LA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	197
8.1. Diferentes tipos de distribución	199
8.2. Distribución por procesos	201
8.3. Distribución por productos	205
8.4. Distribución en línea (Balance de línea)	208
8.5. La distribución en oficinas	218
8.6. Células de trabajo	219
8.7. Serviscapes	223
CAPÍTULO 9: LA LOCALIZACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS	229
9.1. Determinantes de la decisión de localización	231
9.2. Tipos de localizaciones en función de la demanda	232
9.3. Métodos para la localización de establecimientos turísticos	234
CAPÍTULO 10: LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL	249
10.1. El concepto de calidad	249
10.2. Evolución de la gestión de la calidad	252
10.3. La calidad de servicio	254
10.4. La calidad en el sector turístico	257
10.5. Características de las normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos	260
10.6. Gestión de la Calidad Total (TQM)	263
CAPÍTULO 10 (COMPLEMENTARIO): HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA Y EL CONTROL DE CALIDAD	271
11.1. Tipos de control	273
11.2. Etapas en el proceso de control	274
11.3. Control estadístico de la calidad por muestreo	277
11.4. Instrumentos para el control de calidad del proceso	287
BIBLIOGRAFÍA	310

PRÓLOGO

Aquí y ahora me complazco en aceptar la amable invitación que me han hecho los autores Rubén Huertas y Rosa Domínguez, para que encabece mediante unos renglones a manera de Prólogo que son éstos, su libro sobre las Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas Turísticas.

En el presente caso, ante la obra de los autores, cabe plantearse el papel preponderante del turismo español, a escala mundial y su correlato con la economía del país y su sostenibilidad.

Dicha sostenibilidad y avance, debe cimentarse en la excelencia en la oferta y prestación de los servicios turísticos, mediante una armónica combinación de diversas variables de entre las cuales sobresalen la eficaz Dirección de Operaciones como resultante final de la prestación como contenido de la obligación, así como la formación continuada a los empleados, las inversiones productivas, la calidad como ventaja competitiva y la necesaria rentabilidad entre otras.

A partir de estas reflexiones, es posible explicar el porqué de la obra de los autores Rubén Huertas y Rosa Domínguez.

La estrategia en el ámbito empresarial contiene un conjunto de fines, misiones y objetivos, así como las acciones que han de emprenderse para alcanzarlos.

De ello se desprende que en contraposición a “Táctico”, lo estratégico es aquello que afecta a los objetivos generales que se establecen en la empresa en el largo plazo y que se proyectan sobre la persona o grupo de personas que tienen la misión y la responsabilidad de gestionar una organización.

Las decisiones estratégicas guían a la dirección de operaciones para la transformación de recursos en productos, sobre la base del conocido paradigma de las “5P”.

Es por ello que los autores, describen y explican el fundamento de las herramientas básicas que debe conocer y usar la Dirección de Operaciones para el logro de sus fines en las áreas de Personal, Planta, Partes, Procesos y Planificación, que respectivamente se concretan en los Recursos Humanos, el Layout o instalaciones y servicios, las Materias Primas, los procesos de input, transformación, output, y la Planificación y Control, sin olvidar el capítulo de Inversiones y la Calidad.

El antiguo aforismo “Dirigir es Decidir” sigue plenamente vigente, si bien para alcanzar la eficiencia y la eficacia es necesario un “Know How” actualizado, que mediante su aplicación ayude a la dirección de operaciones a conseguir su objetivo, tanto de prestación de servicio como el beneficio empresarial, tal y como nos proponen los autores del libro, todo ello avalado con profusión de citas doctrinales y una amplia bibliografía.

Por todo ello, solo cabe concluir con una sincera felicitación a los autores, Rubén Huertas y Rosa Domínguez, por esta tarea bien hecha.

Juan R. Mestres Soler

Miembro fundador de la Asociación Española de Directores de Hotel

Verano 2007

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La actividad turística se ha convertido en una de las fuerzas económicas más importante en nuestra sociedad, tanto por la creación de riqueza como por la generación de empleo y es, sin duda, la industria más representativa de España para el resto del Mundo. No obstante, esta importancia contrasta con el relativo poco esfuerzo que se ha realizado en estudiar y comprender las características económicas y operativas de este sector.¹

Proporcionar servicios turísticos de calidad no es un proceso espontáneo sino que requiere ser planificado y gestionado, desde el diseño hasta la entrega, para conseguir mantener unas operaciones eficientes hasta asegurar la calidad de los servicios entregados a los clientes.

Con este libro pretendemos incorporar toda una serie de avances que se han generado en la dirección de operaciones en servicios a los servicios turísticos, que permita a los gestores de empresas turísticas mejorar los procesos que permitan mayor productividad y competitividad en las empresas turísticas españolas.

1.1. El peso del turismo en la actividad económica

Según la *Cuenta Satélite del Turismo (2002)*, elaborada por el INE, el turismo proporciona en España el 10,1 % de los empleos y supone el 12,1 % del PIB (cifras de 1999). Siendo una de las primeras potencias mundiales del turismo. Es el segundo país destino del mundo, en cuanto a número de visitantes, por detrás de Francia, y el segundo, de nuevo, en cuanto a ingresos por turismo, por detrás de EEUU. En la tabla 1.1 podemos observar la aportación que tenía la actividad turística a la configuración del PIB entre 1996 y 1999. Aunque debemos tener en cuenta que todas estas cifras son estimaciones, dado que el turismo es un sector transversal, lo que significa que múltiples empresas, de distintas ramas de actividad, participan en la oferta de servicios a los turistas, al tiempo que realizan otros bienes o servicios que nada tiene que ver con la actividad turística. Por tanto, es muy difícil la contabilización directa debiéndose recorrer a estimaciones analíticas.

Dentro de la actividad turística, el alojamiento supone en torno al 23 % de los ingresos, empleando a más de 196.000 personas, de las cuales 154.000 se concentran en los hoteles. Es, en la España insular,

¹ Aunque, desde la creación de la diplomatura de turismo, la literatura se ha incrementado todavía el volumen es relativamente pequeño si lo comparamos con la mayoría de actividades industriales.

donde la actividad turística tiene mayor importancia. En Canarias, más de 42.000 personas trabajan en alojamientos turísticos y casi 30.000 personas en las Islas Baleares. (INE, 2002)

Tabla 1.1

Aportación del turismo al PIB de la economía española (Precios corrientes)				
Millones de euros	1996	1997	1998	1999(*)
Turismo receptor	23.318,0	26.356,8	29.692,9	33.601,8
Otros componentes de la demanda turística	27.951,8	29.792,4	32.055,7	34.850,7
TOTAL	51.269,8	56.149,2	61.748,6	68.452,5
Porcentajes sobre el PIB				
Turismo receptor	5,0	5,3	5,6	5,9
Otros componentes de la demanda turística	6,0	6,0	6,0	6,2
TOTAL	11,0	11,3	11,6	12,1

(*) Estimación avance

Fuente: INE Cifras Inc. Cuenta Satélite del Turismo. 2/2002

El crecimiento tanto del número de visitantes como de ingresos generados ha sido tan rápido que lo ha convertido en una industria con un sistema operativo que se sustenta en una estructura de costes de producción poco eficiente (Skinner 1974). Y, como señala Peter F. Drucker (1991), "el gran reto con que se enfrentan los directivos de los países industrializados del mundo es elevar la productividad de los trabajadores intelectuales y del sector servicios".

Existe, además, un sector de servicios turísticos encubierto dentro de las industrias manufactureras y de las empresas de servicios: servicios de cafeterías, comedores de empresas, viajes comerciales, etc. En algunas compañías el peso de estos servicios, tanto en volumen de actividad como en número de empleados, puede llegar a ser incluso superior a la actividad productiva. Para la mayoría de representaciones comerciales, los gastos de viajes, alojamiento, salas para presentaciones y restauración pueden suponer volúmenes superiores al sueldo del propio agente o representante.

1.2. ¿Qué son los servicios turísticos?

Pero, ¿cómo se definen los servicios turísticos? En las sociedades avanzadas hay instituciones que extraen materias primas a las que añaden valor mediante su procesamiento para la obtención de materiales intermedios y componentes, y otras que transforman estos materiales y componentes en productos terminados, y por último, instituciones que posibilitan la producción y la distribución, o que añaden valor a nuestras vidas personales. El *output* de estas últimas instituciones se denomina servicio (Murdick , Renders y Russell 1990). También se recurre a definir a los servicios como el sector terciario de la economía, que incluyen todas aquellas actividades que no forman parte de la producción agraria o ganadera ni de la producción industrial, (Cuadrado Roura y Del Río Gómez 1993). Otra forma de definir los servicios es comparándolos con los bienes manufacturados. Los servicios producen, a diferencia de las

industrias manufactureras, un *output* intangible, heterogéneo, no almacenable y que requiere un alto contacto con el cliente durante el proceso de prestación del servicio (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1985). Los servicios turísticos son las actividades generadas por las empresas de servicios dirigidas a los turistas, a las que se les suele aglutinar las actividades de entretenimiento y ocio fuera de casa. Así, los servicios turísticos estarían formados por el conjunto de actividades de transporte de personas, utilización de espacios de ocio y cultura, alojamiento y restauración, así como la organización de dichas actividades, que posibilitan la producción y la distribución, o que añaden valor a nuestras vidas personales. Integrados en el sector terciario de la economía y, con las mismas características de intangibilidad, heterogeneidad, no almacenables y que, en la mayoría de casos, requieren un alto contacto con el cliente.

La intangibilidad es la característica que describe de forma más precisa la cualidad única de los servicios. Mientras que los bienes o productos son objetos tangibles, pueden ser creados y utilizados o vendidos más tarde, los servicios son intangibles y perecederos y, por tanto, son creados y consumidos de forma simultánea. Esto se traduce, para el cliente, en un mayor grado de riesgo percibido y una mayor incertidumbre asociada a la decisión de compra, dado que no puede apreciar antes de consumir las características del servicio. Aunque para algunos servicios como, por ejemplo, una representación teatral, un concierto o una película en el cine, no tienen ningún elemento tangible y sólo te queda el recuerdo de la experiencia. Otros servicios combinan una parte intangible con otra parte física, como es el caso de los restaurantes, bares, cafeterías, etc.

Una agencia de viajes o un restaurante proporcionan servicios que varían en función de cada cliente particular. Además, la mayoría de servicios son intensivos en trabajo y esto dificulta la estandarización del *output* generado por una variedad de proveedores, es difícil, sino imposible, estandarizar una decisión humana. Por tanto, la heterogeneidad de los servicios es tanto generada por los deseos de los consumidores como por las características de la propia prestación del servicio.

Muchos servicios también son perecederos, no almacenables, debido a que son consumidos durante el proceso productivo (no es concebible un *stock* de servicios) y, además, se ofrece en un lugar y un tiempo específicos, y para un cliente determinado. Las habitaciones de un hotel, los asientos de un avión no pueden ser almacenados y vendidos en otro momento. No obstante, desde el punto de vista del consumidor, muchos servicios no son tan perecederos. Aunque no puedas llevarte el servicio a tu casa, sí que puedes disfrutar los efectos de haber comprado un servicio. Por ejemplo, después de un viaje turístico sí que te llevas los recuerdos y las experiencias vividas. Esta característica de no poder almacenar los servicios junto con la elevada fluctuación de la demanda que experimentan la mayoría de servicios turísticos, requiere una atención muy precisa la hora de determinar la capacidad que debe hacer frente a la demanda.

Y, por último, en muchas ocasiones, los servicios requieren la presencia del cliente durante el proceso productivo, ya que pueden ser suministrados en las propias instalaciones (por ejemplo: un

restaurante) o fuera de ellas como trabajo de campo (por ejemplo: servicios de limpieza). Esta característica, como ya veremos más adelante, es básica a la hora de determinar los diferentes sistemas operativos que pueden utilizarse en la prestación de servicios. La tecnología está permitiendo la transferencia de muchos servicios suministrados en instalaciones a servicios suministrados fuera de ellas. Sobretudo, la comercialización de los servicios turísticos que a través de Internet está reduciendo la necesidad de desplazamientos a las oficinas o agencias de viajes.

En muchas ocasiones, si prescindimos de la actividad registrada de la compañía, y consideramos la principal ocupación de sus empleados, la separación entre actividades industriales y de servicios resultaría difícil. Para poner un ejemplo, la empresa Nixdorf, fabricante de ordenadores y periféricos y, por tanto, perteneciente al sector industrial, reconoce que siete de cada diez empleados se dedica a los servicios y no a los productos (Ribera, 1990). De la misma manera, si consideráramos la principal actividad que realizan el personal de servicio y, en particular, el personal comercial veríamos que la mayor parte del tiempo se la pasan viajando ya sea para visitar clientes o realizar presentaciones, etc. Es decir, realizando actividades turísticas.

Por tanto, tenemos una actividad de servicios turísticos formados por una heterogeneidad de actividades y una heterogeneidad de clientes que dificulta su análisis y su comprensión.

1.3. La dirección de operaciones

El objetivo básico de cualquier organización económica es la creación de bienes y servicios, a esto lo denominamos producción. Al conjunto de tareas y actividades que se deben realizar para llevar a cabo la producción, es decir, a la transformación de recursos en productos se denominan operaciones. En todas las organizaciones hay actividades de producción tanto si producen bienes como servicios. Y, por tanto, la dirección de operaciones consiste en planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar los objetivos de producción.

Para cualquier empresa, el mercado, el conjunto de consumidores de productos o clientes de servicios, configuran la estrategia corporativa. Ésta requiere definir una misión, horizonte final que se pretende alcanzar, y una política a seguir, forma en que piensa utilizar sus recursos y funciones, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Una vez perfilada la meta y las reglas aceptadas por la organización, las diferentes áreas funcionales determinan su estrategia definiendo como utilizarán sus recursos y capacidades para implementar la estrategia corporativa. El director de operaciones, por tanto, debe definir la estrategia de operaciones que seguirá con los recursos directos de producción. A éstos se les denomina las cinco P de la dirección de operaciones: las Personas, las Plantas, las Partes, los Procesos y los sistemas de Planificación y control. Las personas son la fuerza de trabajo que directa o indirecta participan en el proceso productivo; las plantas se refieren a las fábricas, establecimientos u oficinas donde se realiza la producción; las partes comprenden las materias primas, materiales, componentes o

suministros que pasan a través del sistema productivo; los procesos agrupan los equipos y pasos necesarios para realizar la producción y los sistemas de planificación de planificación y control son los procedimientos y la información que utiliza la dirección para el manejo del sistema. (Chase y Aquilano 1994).

En la mayoría de empresas industriales, las operaciones son una función interna, aisladas del entorno, por el resto de funciones de la organización como marketing y compras. Este aislamiento ha permitido desarrollar sistemas operativos eficientes sin la perturbación de los elementos del entorno, por ejemplo, de los clientes o de los proveedores. En la industria turística, por el contrario, gran parte del proceso productivo se realiza en presencia del cliente reduciendo la eficiencia operativa.

Un sistema operativo o de producción lo podemos definir como un conjunto de componentes o factores cuya función es convertir un conjunto de entradas, *inputs*, en un producto deseado, *output*, por medio de lo que llamamos proceso de transformación. Un componente o factor puede ser una máquina, una persona, una herramienta o un sistema de dirección; un *input* puede ser una materia prima, una persona o un producto terminado en un sistema anterior. Las transformaciones que sufre el *input* al aplicarle los componentes o factores productivos pueden ser: físicas, de ubicación, de intercambio, de almacenamiento, fisiológicas o informativas. En el cuadro siguiente se comparan los elementos principales de sistemas operativos de una industria manufacturera y turísticas.

Cuadro 1.1 Elementos principales de diferentes sistemas operativos

Sistema	Input	Factores productivos	Función de transformación	Output
Fábrica de automóviles	Plancha de acero, piezas de máquinas	Máquinas, herramientas y equipo de trabajo	Manufactura y montaje de automóviles (física)	Automóviles de alta calidad
Restaurante	Comensales	Alimentos, cocineros, camareros y ambiente	Alimentos bien preparados y servidos en un ambiente agradable (física y de intercambio)	Clientes satisfechos
Agencia de viajes	Turistas	Escaparates, folletos, paquetes de viaje, agentes de viajes	Atraer turistas, promover viajes, complimentar pedidos (intercambio)	Venta de viajes a turistas satisfechos

Fuente: Adaptado de Chase y Aquilano "Dirección y administración de la producción y de las operaciones" 6ª edición

1.4. Clasificación de las actividades turísticas

Una manera de analizar el sistema de operar de las organizaciones es de clasificarlas en subconjuntos, con la mayor homogeneidad posible, que facilite una interpretación de las diferencias en su naturaleza y su evolución del que pudiera resultar del análisis general del conjunto.

La forma más habitual de clasificar los servicios turísticos está en función de las actividades desarrolladas. De la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) podemos considerar que son servicios turísticos los agrupados en ocho divisiones. A continuación presentamos la tabla de actividades que hemos considerado pertenecientes a los servicios turísticos:

Cuadro 1.2. Actividades Turísticas según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas

55.- Hostelería

551 Hoteles

5511	Hoteles, moteles, hostales y pensiones con restaurante
5512	Hoteles, moteles, hostales y pensiones sin restaurante

552 Camping y otros tipos de hospedaje de corta duración

5521	Albergues juveniles y refugios de montaña
5522	Camping
5523	Otros tipos de hospedaje

553 Restaurantes

5530	Restaurantes
------	--------------

554 Establecimientos de bebidas

5540	Establecimientos de bebidas
------	-----------------------------

555 Comedores colectivos y provisión de comidas preparadas

5551	Comedores colectivos
5552	Provisión de comidas preparadas

60.- Transporte terrestre; Transporte por tuberías

601 Transporte por ferrocarril

6010	Transporte por ferrocarril
------	----------------------------

602 Otros tipos de transporte terrestre

6021	Otros tipos de transporte terrestre regular de viajeros
6022	Transporte por taxi
6023	Otros tipos de transporte terrestre discrecional de viajeros

61.- Transporte marítimo, de cabotaje y otra vías de navegación interiores

611 Transporte marítimo

6110 Transporte marítimo

612 Transporte por vías de navegación interiores

6120 Transporte por vías de navegación interiores

62.- Transporte aéreo y espacial

621 Transporte aéreo regular

6210 Transporte aéreo regular

622 Transporte aéreo discrecional

6220 Transporte aéreo discrecional

623 Transporte espacial

6230 Transporte espacial

63.- Actividades anexas a los transportes. Actividades de agencias de viaje

632 Otras actividades anexas a los transportes

6321 Otras actividades anexas al transporte terrestre

6322 Otras actividades anexas al transporte marítimo

6323 Otras actividades anexas al transporte aéreo

633 Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades de apoyo turístico

6330 Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades de apoyo turístico

71.- Alquiler de maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres domésticos

711 Alquiler de automóviles

7110 Alquiler de automóviles

712 Alquiler de otros medios de transporte

7121 Alquiler de otros medios de transporte terrestre

7122 Alquiler de medios de navegación

7123 Alquiler de medios de transporte aéreo

92.- Actividades recreativas, culturales y deportivas

921 Actividades cinematográficas y de vídeo

9213 Exhibición de películas

923 Otras actividades artísticas y de espectáculos

9231 Creación de interpretación artística y literaria

9232 Gestión de salas de espectáculos

9233 Actividades de ferias y parques de atracciones

9234 Otras actividades de espectáculos

925 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras instituciones culturales

9251 Actividades de bibliotecas y archivos

9252 Actividades de museos y conservación de lugares y edificios históricos

9253	Actividades de jardines botánicos, zoológicos y parques naturales
926	Actividades deportivas
9261	Gestión de estadios y otras instalaciones deportivas
9262	Otras actividades deportivas
927	Actividades recreativas diversas
9271	Actividades relacionadas con los juegos de azar y apuestas
9272	Otras actividades recreativas
93.- Actividades diversas de servicios personales	
930	Actividades diversas de servicios personales
9304	Actividades de mantenimiento físico corporal
9305	Otras actividades de servicios personales

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas, Ministerio de Economía

No obstante, este tipo de clasificaciones ayudan poco en la definición y concreción de la naturaleza del servicio ofrecido ni del proceso de transformación utilizado. Tampoco aporta información sobre la estructura organizativa y la operativa, que permitan proponer acciones o estrategias adecuadas dirigidas a alcanzar una mayor productividad y competitividad en el mercado de servicios turísticos.

Por tanto, para que una clasificación o taxonomía, desde la perspectiva de la gestión de sus operaciones, sea válida debe cumplir dos objetivos: el primero, debe estructurar un campo de interés que presenta complejidad su comprensión; y, el segundo, debe permitir su utilización como un dispositivo que ayude o facilite la toma de decisiones frente a los problemas relacionados con la gestión.

En este libro se presentarán los diferentes tipos de procesos productivos utilizados en los servicios turísticos y el desarrollo de las técnicas que se han ido proponiendo para su gestión, en estas últimas décadas, dentro de la dirección de operaciones en servicios.

1.5. La actividad turística y el desarrollo económico.

Existe una polémica sobre el papel que la actividad turística puede desarrollar en el desarrollo de las economías. Muñoz de Escalona (1992) clasifica las actividades turísticas en técnicas paraturísticas y técnicas turísticas utilizadas para el desarrollo. Las técnicas paraturísticas están orientadas a la captación de visitantes y se presentan en dos tipos:

A). Técnicas facilitadoras. Llamadas así al conjunto de instrumentos, a través de los cuales, se trata de conseguir que la localidad esté dotada de medios de estancia. Los establecimientos dedicados a prestar servicios de hospitalidad y refacción así como los dedicados a procurar un marco urbano adecuado. También se incluye la accesibilidad,

generalmente denominadas infraestructuras, que son financiadas y gestionadas por las administraciones públicas: estaciones de ferrocarril, puertos, aeropuertos y carreteras.

B). Técnicas de incentivación. Los denominados recursos turísticos: el paisaje, los lagos, los ríos y las playas a los que denominamos recursos naturales; los castillos, las iglesias y, en general, los recuerdos del pasado a los que denominamos recursos históricos y, los recursos culturales, como los museos, congresos y fiestas populares.

Por otro lado, están las técnicas turísticas. Las técnicas turísticas consisten en la fabricación y venta de planes de desplazamiento de ida y vuelta. Y, por tanto, considera un error “no tratar como una actividad de producción el ensamblaje de tales productos, operación que suele tener lugar en los países de residencia, sino como una actividad intermediaria o meramente comercializadora”. Por tanto, para Muñoz de Escalona (1992), son los touroperadores o agencias mayoristas las que realizan la función de producción turística al elaborar los planes de desplazamiento adquiriendo previamente inputs (servicios) elaborados a su vez por empresas que están especializadas en su producción como hoteles, restaurantes, empresas de transporte, etc.

Por consiguiente, para conseguir un desarrollo económico mediante la actividad turística no sólo hay que dominar las técnicas facilitadoras, como se ha ido insistiendo en los últimos años, sino también las incentivadoras a las que se les ha dedicado poca atención y, por supuesto, la planificación y comercialización de paquetes turísticos.

1.6. ¿Crisis turística?

Es habitual, en la prensa escrita de los últimos años, los titulares sobre la crisis turística. Resulta difícil afirmar que exista una crisis turística cuando las salidas al extranjero de los residentes europeos así como las salidas de los españoles de su residencia habitual viene creciendo desde los últimos años.

A pesar de la tendencia positiva que sigue la actividad turística, comienzan a emerger los primeros síntomas de las deficiencias de su estructura productiva. Algunos destinos del turismo tradicional, como el caso de Lloret de Mar en la Costa Brava, han comenzado a reducir el número de visitantes y, por otro lado, aparecen problemas operativos como, por ejemplo, la falta de mano de obra, la alta rotación o la escasa calificación de los mismos que redundan en una baja calidad de servicio ofrecido en la hostelería y la restauración, fruto de unas condiciones laborales y salariales que lo hacen un sector poco atractivo para los empleados.²

² Según el *Periódico de Cataluña* del 14 de octubre del 2002, pag. 30: “El Gremio de Restauración de Barcelona alertó que el mes pasado (septiembre) la falta de personal ha obligado a numerosos locales a cerrar por vacaciones”. Y, por otro lado, también señala que “que estas plazas se están cubriendo cada vez más con inmigrantes”. Un reportaje sobre la decadencia de Lloret de Mar, en la Costa Brava, se publicó en el País Semanal del 18 de julio de 2004.

El argumento básico utilizado para justificar estas condiciones laborales y salariales, está en la baja productividad que es capaz de generar dicho sector. Para Murdick, Render y Russell (1990) la clave para incrementar la productividad está en la cantidad de recursos que se asignan a investigación y desarrollo. Tomando, como ejemplo, la situación de la industria manufacturera en los Estados Unidos, señalan que mientras contabiliza una quinta parte del Producto Interior Bruto es la responsable de más del 96 por ciento de todo el gasto en Investigación y Desarrollo.

Por tanto, si queremos que la denominada “industria” turística que genera el 12,1 por ciento de la riqueza de nuestro país y que da ocupación a 14 millones de personas, mantenga su actividad en un entorno competitivo debe incrementar sus esfuerzos en perseguir un sistema operativo más eficiente y de calidad y deben buscarse acuerdos y alianzas para, según el término de Muñoz de Escalona (1992), desarrollar las técnicas turísticas.

Presentación de la obra

En este trabajo trataremos de exponer las decisiones estratégicas básicas que debe tomar la dirección de operaciones de las empresas suministradoras de servicios turísticos para lograr la excelencia en los servicios, los procesos, los costes y la calidad.

En el capítulo 2 presentamos los conceptos que definen la planificación estratégica y los elementos diferenciales para la gestión de los servicios turísticos. A continuación, en el capítulo 3 se desarrolla el papel de los servicios como un proceso productivo. Desde el diseño, pasando por el proceso hasta la distribución utilizando las tecnologías de la información.

Seguidamente, dedicamos un capítulo, el cuarto, a definir la productividad y cómo se debe mejorar la productividad en los servicios turísticos. Que es, sin duda el objeto central que debe alcanzar la dirección de operaciones, teniendo en cuenta que esto no debe traducirse en una menor calidad en la prestación de los servicios. Si no todo lo contrario, al mejorar la productividad además conseguimos mejorar la calidad de las prestaciones y la reducción de los costes de producción.

En el capítulo quinto planteamos cómo incrementar la eficiencia de los recursos humanos. A continuación analizaremos los instrumentos utilizados para la realización de la previsión de ventas, necesarios para planificar la capacidad productiva de los establecimientos turísticos, que veremos e el capítulo 7. Seguidamente, se plantean las decisiones estratégicas sobre la distribución en planta del espacio físico y la localización geográfica de los establecimientos turísticos.

Y por último, en el capítulo 10 introducimos el concepto de calidad además de su gestión su control como uno de los pilares básicos para la gestión de operaciones en las empresas de servicios

Bibliografía

Cuadrado Roura, Juan Ramón y del Río Gómez, Clemente (1993) *Los Servicios en España*, ed. Pirámide. Madrid.

Chase, R.B. y Aquilano, N.C. 1994 *Dirección y administración de la producción y de las operaciones* 6ª edición, ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington.

Drucker, Peter (1992) ."La nueva revolución de la productividad", en *Harvard Deusto Business Review* pp.4-13.

Muñoz de Escalona, Francisco (1992) "Turismo y desarrollo", en *Estudios Turísticos* nº 115 pp.23-44.

Murdick, Robert G., Renders, B y Russell, Roberta S. (1990) , *Service operation management*, ed. Allyn and Bacon . Needham Heights.

Ribera, Jaume (1990), "Gestión de operaciones en el sector servicios", en *Revista de economía* nº 7 , 4º trimestre 1990 pp.47-50 .

Skinner, Wickham, 1974, "The focused factory", *Harvard Business Review*, may- jun 1974. pp.121-133.

Zeithaml, Parasunaman y Berry, 1985, "Problems and strategies in service marketing", en *Journal of marketing* vol.49 nº2 primavera 1985.

CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

La gestión de las operaciones, en las empresas de servicios turísticos, debe estar supeditada a la planificación estratégica de la empresa. La planificación estratégica es una planificación a medio plazo, se suelen considerar períodos de 3 a 10 años, que nos sirve para la construcción de los medios necesarios para levantar un futuro sólido en la empresa. En este ámbito se toman las decisiones de localización, las del tamaño de la empresa, las de la tipología de productos que vamos a comercializar, la de los procesos que vamos a implantar y con la calidad que los vamos a realizar.

En un segundo eslabón, se desarrolla la planificación operativa o táctica, que está subordinada a la planificación estratégica que, con una duración de un año, suele establecer los objetivos parciales que debemos asumir para, en el medio plazo, llegar a los objetivos fijados por la planificación estratégica.

2.1. La planificación estratégica

En un reciente estudio sobre una variedad de industrias de ámbito internacional, se ha concluido que el 81 por ciento de las compañías entrevistadas manifiestan seguir una planificación estratégica. Además, los ejecutivos entrevistados declaran un nivel de satisfacción superior sobre la planificación estratégica respecto al resto de instrumentos de gestión (Rigby, 2001). Sin duda, la reciente popularidad de la planificación estratégica obedece a la necesidad de hacer frente a los retos que presentan los cambios industriales y económicos que se han traducido en un incremento de la competencia global.

También el sector turístico ha recurrido a la gestión estratégica para obtener un mayor rendimiento en sus operaciones. Por ejemplo, en un estudio sobre el rendimiento de los hoteles en el Reino Unido se ha mostrado que los mejores resultados se muestran correlacionados de forma positiva con la utilización de un proceso formal de planificación estratégica (Phillip, 1996).

El proceso de planificación estratégica se inicia con el análisis estratégico, que es, una valoración sistemática y metódica de la empresa y de su entorno, y constituye el fundamento del proceso de planificación estratégica. Al estudio de la empresa se le denomina análisis interno y, al del entorno, análisis externo. En el análisis externo el objetivo es identificar las oportunidades y amenazas

que puede ofrecer el entorno a la actividad empresarial. Entendiendo, por entorno, el conjunto de variables externas que la empresa no puede controlar.

Análisis externo

Generalmente, el entorno se considera desde dos perspectivas: el entorno general y el entorno específico. Como entorno general (ver cuadro 2.1) se considera el medio externo que rodea a la empresa y al resto de empresas. Como por ejemplo, el entorno político, el entorno económico, el entorno sociocultural, el entorno medio ambiental y tecnológico en el que está ubicada la empresa. Mientras, que por entorno específico entendemos como aquel espacio externo que afecta al sector económico en el que nos movemos junto con nuestra competencia. Por ejemplo, las dimensiones de la competencia, del mercado, las características de los clientes y de los proveedores, así como la existencia de productos sustitutivos y el grado de sustituibilidad de los mismos.

Cuadro 2.1. Análisis del entorno general de la empresa turística

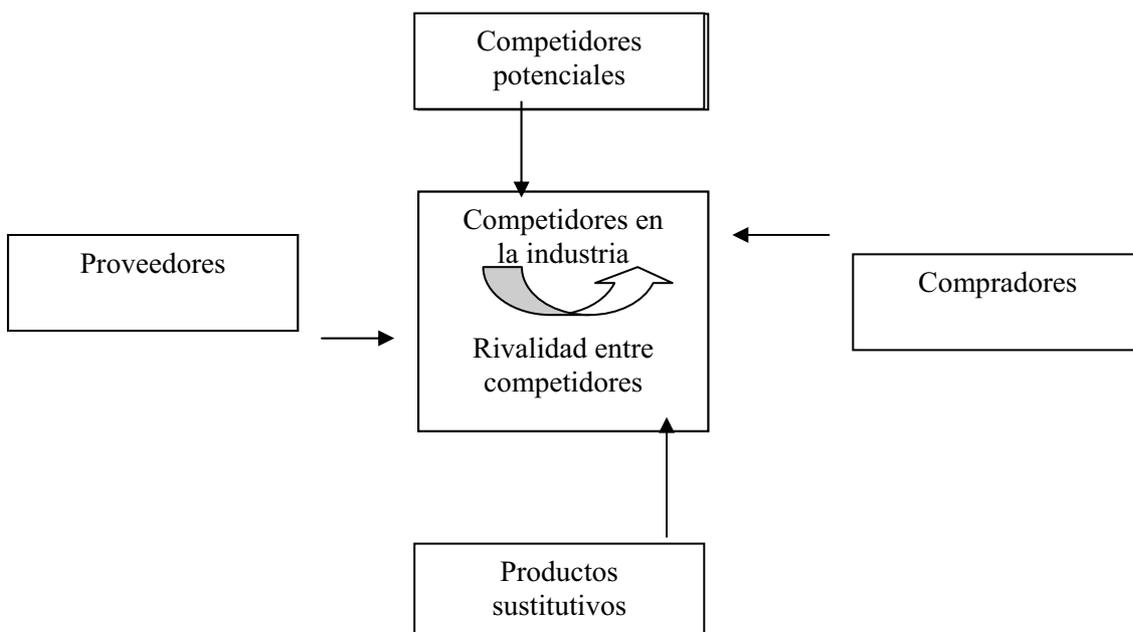
ENTORNO	ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR	TENDENCIAS PARA EL TURISMO
DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la población - Tasas de natalidad y mortalidad - Estructura de edad y población - Estructura familiar - Movimientos migratorios 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la natalidad - Incremento de la esperanza de vida - Envejecimiento de la población - Incremento del número de divorcios - Incremento de las familias unipersonales
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de renta y distribución - riqueza - Tasa de crecimiento económico - Tasa de inflación y tipos de interés - Tasa de consumo de la población - Niveles y evolución del desempleo - Política monetaria y fiscal - Períodos vacacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico occidental lento - Políticas fiscales austeras - Tipos de interés a la baja - Moneda única en la UE - Globalización de la economía - Reducción de las jornadas laborales
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el sistema de valores - Cambios en los estilos de vida - Grupos sociales y de opinión nuevos - Cambios en los comportamientos y actitudes a la hora de viajar 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de la mujer al mercado laboral - Aumento del nivel cultural - Mayor sofisticación del consumidor - Creciente consideración del viaje como necesidad y no como lujo - Cultura del ocio y tiempo libre
POLÍTICO LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad sociopolítica - Sistema de libertades y garantías - Grupos de poder o lobbies 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación progresiva de los países de este a la UE - Inestabilidad del mundo Islámico

	-Legislación empresarial y económica -Acuerdos internacionales -Protección al viajero	-Desregularización del transporte -Privatización de las compañías de transporte
TECNOLÓGICO	-Avances tecnológicos e innovación en las aplicaciones empresariales -Avances en tecnología y transporte -Telemática y redes de información -Difusión de las innovaciones -Investigación y desarrollo	-Aceleración de la innovación tecnológica en las empresas -Difusión de la tecnología entre la población -Expansión de Internet -Expansión de los GDS -Abaratamiento de la tecnología -Nuevos medios de transporte (AVE, Airbus)
MEDIO AMBIENTE	-Restricciones de suministros -Asignación de recursos -Impacto ambiental de las empresas -Variables climatológicas	Conciencia de la degradación del medio -Creciente poder de los ecologistas -Endurecimiento de la legislación -Aparición de nuevas formas de turismo sensibles al medio -Congestión de las vías de transporte -Saturación de determinados destinos -Cambio climático

Fuente: Adaptado de Serra, Antoni, "Marketing Turístico" Ed. Pirámide (2002) p.p. 85-87

Las variables que intervienen en el análisis del entorno específico, fueron recogidas por Porter (1982) en el modelo de las cinco fuerzas.

Figura 2.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Tal y como se muestra en la figura 2.1, las cinco fuerzas de Porter (1982) son las siguientes:

1.- La competencia actual dentro de la industria.

Cuanto más intensa sea la competencia dentro de un sector menor serán las rentas que podremos obtener de él. Estaremos en un sector económico próximo a la competencia perfecta.

Se habla de mercados de competencia perfecta cuando los bienes que se comercializan están estandarizados, existe una libre entrada y salida de empresas en el mercado, la tecnología utilizada es conocida por las empresas, existe información perfecta por parte de los consumidores sobre las características de los bienes y distribución de los mismos y, por consiguiente, el único criterio de elección de los consumidores es el precio. Es decir, los consumidores adquirirán los bienes en los establecimientos más baratos.

En un mercado eficiente, de competencia perfecta, a medio y largo plazo los beneficios son iguales a cero. Con lo cual, es absolutamente imposible obtener beneficios empresariales. Beneficio empresarial \geq interés del mercado de renta fija + plus por riesgo asumido.

Entonces, ¿por qué hay empresas que siempre obtienen beneficios? Esto es debido a la existencia de imperfecciones en los mercados que delimitan su eficiencia. Cualquier alteración en las condiciones del mercado de competencia perfecta genera imperfecciones. Por ejemplo la existencia de barreras a la entrada de los negocios al mercado. Por otro lado, cuanto menor sea la competencia mayor será la probabilidad de obtener rentabilidad dentro del sector. También se deben considerar la dificultad de superar las barreras, ya sean las de movilidad (dificultad para que una empresa se pueda mover de un sector a otro) y de salida (dificultad para abandonar la industria).

2.- La posibilidad de irrupción de nuevos competidores dentro de la industria

Esto reducirá el atractivo económico de la misma. La entrada de nuevos competidores dependerá de las barreras a la entrada que se hayan establecido en el sector. Por ejemplo, la existencia de economías de escala o la diferenciación de los productos. Se define barreras a la entrada de los negocios al mercado como cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada, por una empresa que entra en el mercado, es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él. Existen dos tipos de barreras:

- a. Derivadas de la diferenciación: Se dan en mercados basados en la imagen de la empresa, donde al comprador le resulta difícil comprobar la calidad de los productos antes de la compra. Las encontramos en la mayoría de los servicios turísticos, los servicios profesionales y, entre los productos, podemos destacar los alimenticios.
- b. Derivados de las diferencias de costes: Se dan en mercados donde se requiere una importante inversión de entrada para poder producir bienes y servicios a un coste de mercado. Por ejemplo, en el sector automovilístico, desarrollar un nuevo coche cuesta más de mil millones de \$, por consiguiente debe disponer de instalaciones que le

permitan fabricar miles de vehículos al año si quiere que sus costes de producción estén próximos a los de mercado. A este número se le denomina el tamaño mínimo eficiente, que en el caso de los coches está situado en unos 300.000 al año (Jarillo 1992). A partir de esta cifra se puede calcular el número de competidores que cogen en un mercado. Por ejemplo si en España el consumo de coches está entre los 900.000 y 1.000.000 de coches al año, el número de competidores que le correspondería es de 3.

Además de las barreras de entrada mencionadas existen otras que se resumen en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Principales barreras de entrada

Barreras derivadas de la diferenciación	Barreras derivadas de la diferencia en costes
Imagen de marca	Economías de escala
Prestigio	Costes compartidos
Patentes	Acceso privilegiado a materias primas
Actuación del Gobierno	Procesos productivos especiales

Fuente: José-Carlos Jarillo, Dirección estratégica. 2ª ed. McGraw Hill, 1992.

También se debe considerar la posible reacción de los competidores establecidos, sobretodo cuando se trata de mercados oligopolistas.

3.- La existencia de productos sustitutivos.

Son productos que satisfacen las mismas necesidades o realizan las mismas funciones. Cuanto mayor sea el número de sustitutivos menor será el atractivo de la industria puesto que nos encontraremos con una demanda más elástica.

4.- El poder de negociación de los clientes

Este poder vendrá determinado básicamente por el número que constituye el mercado. En el caso de un solo cliente, monopsonista, tendremos poco poder negociados con él, mientras que el caso contrario, un gran número de clientes, nuestro poder negociador aumentará. Esto es lo que ocurre en el sector del alojamiento hotelero en sol y playa. Los hoteleros negocian individualmente con un solo tour operador (mayorista) sus plazas, es decir dependen en extremo de un solo cliente, lo cual les otorga muy poco poder de negociación en cuanto a precios de venta.

5.- El poder negociador de los proveedores.

Nos encontramos con una situación similar a la de los clientes y que dependerá del número de proveedores. En el caso de un solo proveedor, monopolista, nuestra capacidad negociadora será reducida, mientras que en el caso contrario ésta aumentará.

Análisis interno

Una vez analizado el entorno y, determinadas las oportunidades y amenazas, se procede al análisis interno de la empresa para intentar localizar las fortalezas y debilidades de la misma.

Un análisis interno de la empresa pretende poner en relieve aquellos elementos en los que destacamos y en los que debemos mejorar y, la mejor manera, es realizar el análisis comparando nuestra empresa con las competitivas. Si disponemos de análisis sectoriales, realizados por alguna organización (Cámara de Comercio, Organización de empresarios, gremios, etc.), podemos realizar el análisis en contraste con la media sectorial. Cuando no disponemos de información del sector, la mejor comparación sería con la empresa líder. Nos comparamos con la empresa líder, puesto que consideramos que es la que mejor ha sabido responder a las expectativas de los consumidores y, por tanto, ha recibido el apoyo mayoritario de los mismos. Las variables a comparar son, básicamente: la cuota de mercado, preferiblemente desagregada por productos y por segmentos de mercados, la imagen de marca y el posicionamiento de nuestros productos; en el ámbito operativo: indicadores de capacidad productiva, comercial, financiera, de los recursos humanos, etc.; y del control que realizamos sobre nuestra estructura de costes, productividad y calidad.

No obstante, una de las armas competitivas más importantes que una empresa posee es el conocimiento, es decir, su capital intelectual. Esta característica dota a la compañía de una flexibilidad superior al resto de compañías para adaptarse a los entornos cambiantes puesto que tiene capacidad para generar nuevas ideas y evaluar la efectividad de estas ideas antes de que se hayan implementado. Sin embargo, debido a las dificultades para su cuantificación suele ser un elemento que se suele infravalorar (Grant, 1996).

Del conjunto de información recogida con el análisis externo e interno realizamos el diagnóstico de la situación actual. Este diagnóstico se acostumbra a representar en una matriz DAFO (siglas de debilidad, amenazas, fortalezas y oportunidades) donde se recogen las principales ideas extraídas de la etapa analítica.

Objetivos

La segunda etapa de la planificación estratégica es determinar el propósito y los objetivos que queremos alcanzar.

La misión sería el propósito último de la creación de la empresa y que generará los sistemas de valores y creencias imperantes en la organización. La misión de cualquier organización es aportar valor a la sociedad. De lo efectivo y eficiente que sea la organización para alcanzarlo dependerá su éxito económico y su supervivencia. Por ejemplo, Ritz-Carlton define su misión como la de proporcionar un “cuidado genuino y confortable a nuestros huéspedes.” John Collins, director de recursos humanos del hotel Ritz, nos señala: “Nadie recuerda si su plato fue servido por la derecha o la izquierda. Pero si recuerdan si el servicio fue genuino y si disfrutaron del mismo.” La misión del Ritz-Carlton también especifica que el cliente debe experimentar un “ambiente refinado, afectuoso y relajado,” puesto que la “elegancia sin afecto es arrogancia” (Hemp, 2003)

Actualmente, se considera que la finalidad de cualquier empresa es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y que el beneficio es la justa recompensa por haber satisfecho esas necesidades. Aunque, hay autores que discrepan, como Eduardo Bueno Campos (1996), que definen que la finalidad de la empresa es la de crear valor para los accionistas, de manera continuada en el tiempo, para asegurar la supervivencia de la misma .

En la literatura de marketing (Lambin 1991 y Kotler 1996) es tradicional diferenciar entre necesidad y deseo, siendo la primera una condición objetiva del ser humano y la segunda una manifestación subjetiva de cada individuo. La utilización conjunta de ambos términos ha llevado en muchas ocasiones a confundirlos y a identificarlos como uno sólo, lo cual representa un error. Veamos un ejemplo: el ser humano tiene necesidad de alimentarse, adquiriendo las proteínas, vitaminas e hidratos de carbono que el cuerpo necesita, no obstante puede manifestar esa necesidad en el deseo de atiborrarse de pasteles de forma reiterada lo cual puede perjudicar a su salud.

Esta disfunción entre necesidad y deseo ha propiciado la aparición de los conceptos de calidad social y responsabilidad social que deben incorporarse a la misión de las empresas para que estas produzcan bienes y servicios que no perjudiquen la salud de los consumidores, que contribuyan a mantener un entorno limpio, que se realicen en un lugar de trabajo seguro y con un comportamiento ético.

Los objetivos son también metas a alcanzar pero con la característica que tienen que estar cuantificados y delimitados en el tiempo. Es decir los objetivos requieren concreción dado que determinarán los criterios y puntos de referencia para el control. Los objetivos se suelen fijar a medio y corto plazo.

Actualmente, los objetivos que se fijan son complejos y plurales, a diferencia de los objetivos tradicionales donde se fijaban únicamente ventas y beneficios que, según Gil y Giner (1991), eran extremadamente genéricos, poco operativos y monistas . Además de los objetivos monetarios (ventas, ingresos, beneficios, etc.) se deben incluir objetivos no monetarios (calidad de nuestros productos,

satisfacción de nuestros consumidores y empleados, etc.) y objetivos relativos (productividad, rentabilidad, etc.).

Se suelen considerar tres ámbitos en la fijación de los objetivos:

1. Desde el punto de vista corporativo, donde se van marcando metas que conduzcan a la misión.
2. Desde el ámbito del negocio o unidad estratégica de negocio U.E.N. Que persigue el posicionamiento competitivo de cada uno de los negocios para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estos objetivos deben estar subordinados a los objetivos marcados en el ámbito superior.
3. Los objetivos operativos desarrollados para el ámbito funcional y que deben estar en concordancia con la ventaja competitiva a alcanzar en el ámbito superior.

Estrategias

Una vez establecidos los objetivos se deben formular las estrategias, es decir, se trata de diseñar las acciones que debemos desarrollar para alcanzar los objetivos fijados. Dado que existen tres ámbitos en la fijación de objetivos también existen tres ámbitos para desarrollar las estrategias.

2.2. Estrategias corporativas

Básicamente, se considera que las empresas siguen dos líneas estratégicas de las empresas: el crecimiento o la reestructuración. Ansoff (1985) en su libro *La estrategia de la empresa* propuso una estructura muy útil para clasificar las posibilidades de crecimiento. En la figura 2.2 se muestra la matriz de Ansoff, también denominada de componentes del vector de crecimiento

Figura 2.2. Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategias de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
Nuevos mercados ¹	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

¹ Se ha sustituido “Misión” utilizada por Ansoff por “Mercado” que se adapta mejor al contexto de la exposición.

La primera opción es la estrategia de penetración que consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado de sus productos en los mercados actuales, lo que supondría realizar acciones para:

1. Obtener un mayor consumo de los clientes actuales. Por ejemplo, Paradores ofrece puntos a los clientes “Amigos de Paradores” para incentivar un mayor consumo.
2. Atraer clientes de la competencia
3. Atraer clientes potenciales.

Posteriormente debe considerar si puede desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales, para ello se deben:

1. Identificar nuevos grupos de consumidores. Por ejemplo, además del segmento vacacional, nos dirigiremos al segmento del turismo de negocios.
2. Nuevos canales de distribución. Por ejemplo, además de agencias de viajes tradicionales distribuiremos nuestros servicios a través de GDS y portales de Internet.
3. Nuevas áreas. Segmentos vacacionales de los países del este.

También debe analizar si puede desarrollar nuevos productos para sus mercados actuales, básicamente desarrollar la gama de productos:

1. Desarrollar nuevas características de los productos actuales, por ejemplo ampliando la cantidad de servicios en un viaje programado (paquete turístico).
2. Diferentes grados de calidad, en los servicios de traslados desde el aeropuerto al hotel.
3. Tecnologías alternativas, por ejemplo ofreciendo servicio tipo buffet o menú del día

Por último, debe revisar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, productos totalmente diferentes a los actuales:

1. Nuevos productos que tengan sinergia tecnológica y/o de marketing con los productos actuales, es decir, que permitan compartir actividades. Ej. Lladró, una marca de productos de porcelana y de prestigio, puede entrar en la marroquinería con dos ventajas: el prestigio de la marca y la distribución en tiendas de regalo.
2. Productos relacionados que interesen a sus consumidores actuales, lo que puede reforzar su posición actual: hay ocasiones que ofrecer un “servicio completo” es superior a ofrecer partes

del servicio. Ej. al Corte Inglés los clientes acuden sabiendo que en un desplazamiento podrán realizar todas sus compras.

3. Productos que no tengan ninguna relación con los actuales. Estrategia más complicada.

Todas estas opciones estratégicas propuestas por Ansoff están relacionadas con el ciclo de vida del producto-mercado. Tanto los productos como los mercados tienen un ciclo de vida que siguen diferentes etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. Por tanto, es necesario estar constantemente buscando nuevos mercados o desarrollando nuevos productos simplemente para mantener la actividad de la empresa.

2.3. La planificación estratégica de las UEN

La planificación de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) es la previsión o proyección en el futuro del conjunto de actividades que vamos a realizar para alcanzar los objetivos. Por tanto la planificación estratégica incluirían todas las actividades que proponemos desarrollar para alcanzar un objetivo estratégico.

La mayoría de empresas operan en varios negocios, aunque en algunos casos estos negocios no son del todo obvios. Un paso importante para configurar la estrategia es identificar las diferentes unidades estratégicas de negocio con las que está operando la compañía. El negocio, según el artículo, ya clásico, de Levitt (1960) "Marketing Myopia", es un proceso basado en la satisfacción de las necesidades de los clientes. En un entorno dinámico, donde los productos y servicios que se comercializan en los mercados van cambiando, las necesidades de los consumidores permanecen constantes. Por tanto, es mucho más efectivo realizar esfuerzos en conocer las necesidades de los consumidores que en conocer los productos que se están comercializando.

Para identificar las UEN, Abell (1980) nos propone que éstas se pueden definir sobre la base de tres dimensiones: el público objetivo al que se dirige, la necesidad o necesidades que se tratan de satisfacer y la tecnología utilizada para satisfacer esas necesidades. Ejemplo: los servicios prestados por un restaurante pueden estar dirigidos hacia tres UEN: primero el servicio de menú ofrecido de lunes a viernes al mediodía estará dirigido a los trabajadores y empleados de oficina que no disponen de tiempo para ir a casa, cuyas necesidades son, básicamente, fisiológicas y la tecnología que utiliza la cocina es rígida, ofreciendo un menú con pocas variaciones; segundo, los servicios de cenas ofrecidas a los clientes de noche, generalmente parejas, las necesidades que pretende satisfacer son sociales o de estima, si la pareja es reciente, y la tecnología utilizada será más flexible con un servicio de carta; y, por último, las comidas de los fines de semana, generalmente familias, cuyas necesidades son, fundamentalmente, sociales y una tecnología semirígida ofreciendo un menú especial con mayor variabilidad.

Para que un producto desarrollado por la empresa entre en el mercado, además de saltar las barreras de entrada, necesita presentar una ventaja competitiva frente al resto de productos competidores para poder asegurarse la obtención de beneficios a medio y largo plazo. Una ventaja competitiva es cualquier característica del producto que lo aísla, de la competencia directa, de forma permanente a medio y largo plazo.

Las ventajas competitivas básicas, inspiradas en las barreras de entrada, son:

1. La diferenciación.

La diferenciación, dentro de un mercado, es cualquier característica, ya sea real o aparente, que permite a una empresa y a sus productos presentarse de forma diferente a los consumidores del resto de la competencia en el mercado. Esta característica hace que los consumidores estén dispuestos a pagar más por adquirir los productos de una empresa diferenciada que de los de otra. En mercados con barreras basadas en la diferenciación, el grado de diferenciación que deben ostentar los productos de la empresa que compite en dichos mercados, debe ser superior al que detentan aquellas empresas que compiten en mercados próximos a la libre competencia.

2. Líder en costes.

Aquella empresa que obtiene unos costes inferiores, ya sea de producción como de distribución, a los de la competencia para unos productos de calidad similar o comparable. Conseguir esta posición, dentro de un mercado, es una tarea bastante difícil, requiere disponer de una tecnología superior a la competencia, o disfrutar de suministros de materias primas en condiciones privilegiadas, o haber desarrollado unos procedimientos propios de fabricación más eficientes que los competidores.

Las ventajas competitivas deben ser sostenibles a lo largo del tiempo, por tanto hay que estar pendientes a los cambios dinámicos que se van produciendo tanto dentro de la organización, los cambios internos, como fuera de ellas, los cambios en el entorno. Esto permitirá ir adaptando las ventajas competitivas a la evolución dinámica. No obstante, debemos tener en cuenta que la mayoría de innovaciones utilizadas como ventaja competitiva, sobretudo en el sector turístico, son fáciles de imitar. Por ejemplo, la instalación de centros de atención a los negocios dentro de los hoteles u ofrecer diferentes opciones de visión o audición personalizada en los asientos de los aviones, etc.

La estrategia competitiva desarrollada para cada UEN será el conjunto de acciones que desarrolla una empresa para conseguir alcanzar una ventaja competitiva y hacerla sostenible a lo largo del tiempo. Los pasos para el diseño de una estrategia competitiva son los siguientes.

- a. Realizar un análisis del sector y de sus características estructurales fundamentales para determinar los tipos de barreras que dificultan su acceso.

- b. Decidir, dada las características de la empresa (recursos disponibles, inversión a realizar, tecnología) que tipo de ventaja competitiva se quiere obtener, si el liderazgo en costes o bien la diferenciación.
- c. Estructurar la empresa a lo largo de las tres dimensiones básicas de las UEN:
- En el ámbito del producto. Se debe determinar si la empresa quiere ser especialista en una tipología de productos o servicios o generalista abarcando una amplia cartera de productos. O bien, si desea concentrarse en un mercado o diversificarse hacia diferentes mercados. Ej. El Corte Inglés practica una estrategia generalista en la comercialización de productos y diversificada en la atención de los mercados.
 - El ámbito geográfico. Se debe determinar el mercado que se quiere desarrollar, si un mercado local o un mercado de mayor alcance. El ámbito territorial debe ser tal que el volumen de ventas que se pueda obtener en él, sea superior al tamaño mínimo eficiente de producción.
 - El ámbito empresarial. El grado de integración, de la cadena de valor, que pretende la empresa abarcar con sus operaciones. Qué bienes o partes de bienes se van a producir internamente y cuáles se van a adquirir a proveedores externos
- d. Analizar la propia empresa, para cada una de las actividades de la cadena de valor añadido, y ver si en alguna de ellas se puede obtener alguna ventaja competitiva. La cuenta de resultados de una empresa nos permite ver, de un modo muy gráfico, de qué modo está la empresa añadiendo valor a las Materias Primas que compra en el exterior. En la tabla 2.3. se presenta una cadena de valor añadido a partir de la cuenta de resultados:

Cuadro 2.3. Cadena de valor añadido

	Coste de las materias primas
	Costes de fabricación
	Marketing
	Distribución
	Servicio posventa
	Gastos financieros
	Investigación y desarrollo
	Otros gastos de estructura
	Beneficios

Fuente: Adaptada de J.C.Jarillo (1992)