

Dirección de operaciones de servicios: los hoteles españoles¹

Jerónimo de Burgos Jiménez* • José Joaquín Céspedes Lorente* • María José Álvarez Gil**²

*Universidad de Almería • **Universidad Carlos III de Madrid

RECIBIDO: 23 de enero de 2001

ACEPTADO: 10 de junio de 2002

Resumen: Este trabajo muestra la utilidad de algunas técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones en la mejora del desempeño de las empresas hoteleras. Partiendo de una muestra de 301 establecimientos españoles, a la que se aplica un análisis de regresión jerárquica, se identifican las técnicas más empleadas, así como la forma en que determinadas características empresariales influyen sobre su nivel de utilización. Los resultados ponen de manifiesto la influencia positiva de la pertenencia a una cadena, el tamaño y la interconexión con el entorno, así como el impacto negativo la antigüedad de las instalaciones.

Palabras clave: Dirección de operaciones de servicios / Hoteles / Regresión jerárquica.

Service Operations Management: The Spanish Hotels

Abstract: This paper explores the usefulness of several operations management's tools and techniques for the improvement of the performance in the hotel industry. We empirically test the influence exerted by diverse factors on the degree of application of such tools and techniques. We produced a sample composed by 301 Spanish hotels that returned our questionnaire. The results show that chain ownership, hotel size and the interconnection with the environment have a positive effect, while the installation's age affects the application of tools and techniques in a negative way.

Key Words: Service operations management / Hotels / Hierarchical regression.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la extensión y utilización de las aportaciones de la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios constituye una cuestión del máximo interés, tanto en el ámbito académico como en el profesional. La mayor parte de esta disciplina, que tradicionalmente ha sido desarrollada en el sector manufacturero bajo la denominación de Dirección de la Producción, ha visto relanzada su importancia al extender su ámbito de aplicación al sector servicios. Este hecho obedece tanto a la creciente importancia del sector servicios en las economías occidentales, como al incremento de la competitividad entre las organizaciones en una economía globalizada, que exige una mejora en la calidad de los servicios al mismo tiempo que un incremento de su productividad.

De este modo, el primer objetivo de nuestro trabajo es presentar y discutir la adopción de algunos métodos, técnicas o herramientas de la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios y, en particular, en los establecimientos hoteleros. La literatura sobre gestión hotelera pone de manifiesto la necesidad de un mayor estudio de sus operaciones productivas como for-

ma de mejorar la productividad (McMahon, 1994; Witt y Witt, 1989). Para la consecución de este objetivo es necesario reflexionar sobre aquellas peculiaridades de los servicios que condicionan la aplicabilidad directa de las técnicas, modelos y herramientas de la Dirección de Operaciones en el sector hotelero. Sin intención de buscar la exhaustividad, y dado que estas características ya han sido ampliamente tratadas en la literatura³, nos limitaremos a presentar las cuatro peculiaridades señaladas por Foster *et al.* (2000).

La primera característica es el *carácter perecedero* de los servicios, el cual dificulta la aplicación de aquellas prácticas tradicionales de la dirección de operaciones relacionadas con la planificación y programación de la producción (Álvarez Gil, 1991), especialmente en todos los matices relacionados con la gestión de la capacidad y "*yield management*" (Jones y Lockwood, 1998) y los inventarios. Por lo general, los hoteles, como los restaurantes, hospitales o líneas aéreas, entre otros, suelen operar con unos niveles de ocupación de su capacidad productiva muy inferiores a los que serían deseables en términos de eficiencia y eficacia, de ahí que surja la necesidad de buscar procedimientos que ayuden a

mejorar la gestión de la demanda de servicios hoteleros. Dada la relativa rigidez de los servicios hoteleros y la alta variabilidad de la demanda, la utilización de las técnicas de previsión para mejorar la ocupación del hotel, junto a la utilización de sistemas para la planificación de la prestación del servicio, se hacen especialmente recomendables (Andrew *et al.*, 1990).

La segunda característica está relacionada con la *heterogeneidad* de los servicios, entendida ésta como la falta de “comunalidad” entre los productos ofrecidos por las entidades de servicio, tal y como nos la presentan Tinkam y Kleiner (1992). Efectivamente, uno de los principales rasgos definitorios de la prestación de servicio es la fuerte presencia del fenómeno de la personalización, esto es, la posibilidad de ajustar las características de un servicio determinado a las necesidades o deseos de cada cliente. Los responsables de los hoteles han de buscar un equilibrio entre las ventajas atribuibles a la estandarización y sus inconvenientes, y los puntos fuertes y débiles de la personalización de los servicios (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). Este equilibrio debe traducirse en una serie de procedimientos encaminados a estandarizar las operaciones “back-office”, a la par que al diseño de opciones personalizadas tanto de los aspectos esenciales del servicio hotelero, como de aquellos servicios auxiliares que añaden valor a éstos, sin menoscabar los objetivos de rentabilidad del hotel.

La tercera característica está relacionada con la *intensidad del capital*. La norma habitual en el sector servicios, y en el hotelero en particular, es la baja intensidad de capital del proceso, que se encuentra, en la mayoría de los casos, relativamente poco mecanizado y, en un número aún menor de ocasiones, automatizado (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 1998, p. 32). Los avances logrados por las tecnologías de la comunicación en las últimas décadas han contribuido a paliar parcialmente esta circunstancia, mejorando la eficiencia de algunas operaciones tan diversas como la reserva de plazas, facturación, intercambio electrónico de datos con proveedores, sistemas inteligentes de climatización, etc. No obstante, subsisten aún numerosas operaciones

que han de realizarse manualmente y que no requieren de una alta cualificación. Este es el caso, por ejemplo, de las operaciones de limpieza de habitaciones o de las actividades de cafetería y restauración, por citar algunos de ellos. Estas actividades suelen presentar una baja productividad, por lo que se hace cada vez más imperativo disponer de mecanismos que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de estas actividades.

En cuarto lugar está la *implicación*, directa o indirecta, *de los clientes en la prestación del servicio*. En los hoteles, el grado en el que se involucran los clientes varía notablemente en función del tipo de operaciones que consideremos. Así, aunque el servicio ha de estar “pre-elaborado” para su prestación en cuanto ésta sea solicitada por el cliente, una vez que se ha iniciado, no siempre será preciso que el cliente se mantenga presente y/o intervenga; por ejemplo, éste deseará que las habitaciones estén limpias, pero no intervendrá personalmente en las operaciones de limpieza, mientras que sí que procederá a reajustar personalmente el termostato de la calefacción de su habitación si considera que la temperatura no es la que le complace. El reto, pues, de la dirección de las operaciones hoteleras está en minimizar la variabilidad asociada a la involucración de los clientes en el desarrollo de las distintas tareas, pero de forma que ésta no interfiera en la eficacia y eficiencia en la realización de las mismas.

Además de este objetivo descriptivo, en este trabajo se proponen una serie de hipótesis sobre cómo pueden incidir algunos rasgos de los hoteles sobre su nivel de utilización de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones. Los aspectos que han sido analizados en este trabajo hacen referencia tanto a algunas características “físicas” del establecimiento, como su categoría legal, tamaño o la antigüedad de sus instalaciones, como a otras de carácter “organizativo”, tales como la pertenencia a una cadena o su interconexión con el entorno.

Entendemos que el estudio es relevante por, al menos, dos razones de peso. La primera estriba en que si bien la aplicación del arsenal de técnicas de la Dirección de Operaciones puede fomentar y reforzar las ventajas competitivas,

existe una notable escasez de investigaciones que analicen estas cuestiones, generándose, por tanto, un vacío entre las demandas de información de las empresas y las orientaciones emanadas de las publicaciones de los estudiosos del sector. La segunda razón está directamente relacionada con la importancia económica del sector turístico, y de los hoteles en particular, y su previsible crecimiento futuro, tanto en el territorio español, como en el resto del mundo.

Para alcanzar estos objetivos, las dos primeras secciones de este artículo se ocupan del desarrollo teórico de los aspectos mencionados ut supra, procediéndose al planteamiento formal de las hipótesis a contrastar. En las siguientes secciones se describe la metodología utilizada para la evaluación de dichas hipótesis y se discuten los resultados del estudio, así como sus implicaciones.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN HOTELES

La función de la industria hotelera es el alojamiento de huéspedes, acompañado normalmente de otros servicios como alquiler de salones, transporte de equipajes, suministro de comida y bebida dentro del alojamiento, etc. (Cousins, 1992, p. 290). Para ello, los hoteles deben transformar unos *inputs* (instalaciones, trabajadores, alimentos, etc.) en los servicios que demanda el cliente (*outputs*). Esta función de transformación de unos factores productivos en bienes y servicios para su consumo es el objeto de estudio de la Dirección de Operaciones (Domínguez Machuca, 1995), la cual se ha configurado como una disciplina autónoma que utiliza aportaciones de otras materias como la Ingeniería Industrial, la Investigación de Operaciones, la Psicología, la Economía o la Teoría de la Organización, y que puede definirse como "el conjunto, complejo e integrado, de todas las decisiones relacionadas con la elección, desarrollo y gestión de un sistema operativo" (Álvarez Gil, 1996, p. 148). Así pues, la gestión de las actividades de transformación llevadas a cabo por los hoteles están incluidas en el ámbito de estudio de la dirección de operaciones, a la cual pueden acudir éstos en demanda tanto de modelos formales que

describan los procesos de conversión, como de aplicaciones concretas para la resolución de problemas específicos (Jones y Lock-wood, 1998). A continuación analizamos la aplicabilidad de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones más relevantes para los establecimientos hoteleros.

La contribución de la Dirección de Operaciones arranca en el diseño del sistema de transformación (producto-proceso) del hotel. El diseño del producto hotelero puede mejorar su eficacia y/o eficiencia teniendo en cuenta algunos aspectos tradicionalmente consideradas por las empresas manufactureras (Domínguez Machuca *et al.*, 1995): estandarización, fiabilidad, seguridad, o facilitar la realización de actividades de nivel operativo inherentes al producto (en hoteles limpieza, mantenimiento, etc.), procediendo de este modo a fijar los principales parámetros que inciden sobre el coste, tiempo de entrega y calidad del producto.

En este sentido, algunas técnicas como el análisis del valor, y el despliegue de la función de calidad pueden ayudar a diseñar los servicios del hotel (Witt, 1995). Además, y como precisan Chase y Aquilano (1992), cuando el producto no se puede almacenar como sucede en los servicios, hay que desarrollar al mismo tiempo el producto y el proceso, pues ambos coinciden. En relación con el diseño del proceso de servicios, comenzararlo con la aplicación de las técnicas vinculadas al estudio del trabajo puede ser de gran utilidad (Lee-Ross e Ingold, 1994; Witt, 1995), ya que supone el análisis sistemático y detallado de todas las actividades y flujos que compondrán dicho proceso, con el propósito de lograr su mejora. A su vez, este análisis facilita la elaboración y utilización de un manual de procedimientos, el cual permite llegar a estandarizar la forma óptima de realizar las operaciones más repetitivas⁴. Una vez que estas operaciones están estandarizadas puede aplicarse sobre ellas herramientas de control estadístico de procesos.

La selección y diseño del producto-proceso condicionan, a su vez, la capacidad de las instalaciones, la distribución en planta y el equipamiento empleado. Por tanto, puede resultar conveniente aplicar algunas técnicas como la teoría de colas, el equilibrado de cadenas o los cuadros de interrelaciones (Witt, 1995). Además, la pla-

nificación y el análisis del sistema de mantenimiento es de gran ayuda para optimizar el uso de la capacidad disponible (Witt y Clark, 1990).

Los hoteles pueden utilizar las tradicionales técnicas de gestión de inventarios para determinar el tamaño de los pedidos y el momento para realizar éstos, así como evaluar la posible reducción en su variedad, de modo que se favorezca su estandarización (Witt y Clark, 1990). Por otro lado, comienzan poco a poco a aplicarse enfoques más modernos y globales en la gestión de inventarios en el sector hotelero y de servicios. Así, Barlow (2000) muestra que se pueden obtener mejoras en la calidad de los suministros, la comunicación con los proveedores, y reducción de espacio y costes de almacenamiento al aplicar una política de aprovisionamiento JIT para los suministros del hotel; más concretamente, presenta datos que avalan cómo puede lograrse la reducción y estabilización del tamaño de los pedidos, la reducción del número de proveedores, la mejora de contratos a largo plazo negociando costes, la consecución de tiempos de entrega y niveles superiores de calidad que responden a renegociaciones de contratos, etc.

Es oportuno recordar que, en los hoteles, al igual que en otras empresas de servicios, la profesionalidad de los empleados encierra la clave de la satisfacción de los clientes (Gundersen *et al.*, 1996), de ahí la necesidad de su formación y adiestramiento. Algunas técnicas y herramientas de mejora de la calidad usadas en manufactura son de alta utilidad para los hoteles, en tanto que ayudan a eliminar defectos, mejorar la eficiencia o perfeccionamiento del propio servicio en sí (Coopers & Lybrand/Gálcano, 1994); este sería el caso, a modo de ejemplo, de la utilización de herramientas tales como los círculos de calidad, los diagramas de causa-efecto y los de Pareto. Adicionalmente, si se ha desarrollado un adecuado estudio de métodos y tiempos, éste debería contribuir a mejorar el aprovechamiento del personal y el control de los tiempos de realización de las tareas, facilitando la evaluación del rendimiento de los empleados, además del seguimiento y control de la prestación de las actividades del hotel.

Esta potencial aplicación de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones puede

aportar importantes ventajas para los hoteles. Sin embargo, y como ponen de manifiesto diversos estudios empíricos, es considerablemente reducida. Así, Witt y Clark (1990) constatan que el 76% de los hoteles no utilizan nunca o casi nunca estas técnicas, mientras que sólo un 11% lo hace frecuentemente. Igualmente, McMahon (1994) señala que más de un 50% de los hoteles no están familiarizados con las técnicas de la Dirección de Operaciones o no las utilizan, mientras que sólo entre un 6 y un 13% las utiliza con frecuencia.

Existe pues una paradoja entre la potencial utilidad de las técnicas de Dirección de Operaciones en los hoteles y su reducida utilización práctica. A continuación se discuten e investigan posibles barreras que dificulten su implantación, así como posibles elementos que propicien que algunas de estas técnicas sean más utilizadas por los establecimientos hoteleros.

DETERMINANTES DE LA UTILIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN HOTELES

A pesar de que hasta este preciso instante hayamos tratado a los hoteles como un conjunto homogéneo en cuanto a su aplicación de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones, es razonable asumir que éstos las emplean con distinta intensidad. En este epígrafe se analizan algunas características de estos establecimientos hoteleros que se presume que puedan influir sobre ello. Se han incluido tanto variables que son difícilmente modificables a corto plazo por el hotel, como su categoría legal, tamaño o dimensión, y la pertenencia a una cadena hotelera, como otras sobre las que el director del establecimiento puede actuar con más facilidad, como la antigüedad de las instalaciones (o de su última gran reforma) y, sobre todo, la interconexión del hotel con su entorno.

Este análisis debe entenderse como una primera aproximación de carácter exploratorio. Posteriormente se podrían estudiar otras cuestiones como el papel de las cadenas hoteleras en la difusión y utilización de las técnicas y métodos de operaciones, así como la evaluación de la

incidencia del uso de las mismas sobre el rendimiento hotelero.

♦ *Categoría legal.* La categoría legal de un hotel constituye un parámetro esencial para diferenciar distintos tipos de establecimientos hoteleros, en la medida en que para ser catalogado en una u otra categoría, han de cumplirse una serie de requisitos mínimos en torno a las características de las instalaciones (tamaño y equipamiento), y los servicios ofrecidos por el hotel (véase al respecto el Real Decreto 1634/1983, de 15 de Junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros). Por tanto, los clientes de las instalaciones de mayor categoría legal esperan un mayor nivel de lujo, confort y, en general, una atención al cliente más cuidada (Gustin y Weaber, 1996). En este sentido, los objetivos y prioridades competitivas de los establecimientos de categoría superior no sólo pueden ser diferentes de los de las categorías inferiores, sino que, además, también pueden ser distintos en lo que se refiere al nivel mínimo auto-exigido de satisfacción de dichos objetivos. Optar, pues, por estar catalogado en una categoría u otra responde a una decisión estratégica de la empresa relativa al tipo de producto y mercado en los que quiere competir y, por tanto, a la forma en que procesará dicho producto. Cabe por tanto esperar que el uso extenso y continuado de las técnicas y métodos de Dirección de Operaciones (y en especial aquellas relacionadas con el diseño del producto y la gestión de la calidad) contribuya a proporcionar un procedimiento sistemático para generar niveles mayores de satisfacción de las necesidades del cliente y estos objetivos del hotel y que, en consecuencia, se dé con mayor probabilidad entre las empresas más comprometidas con sus clientes. Formalmente podría plantearse esta suposición del siguiente modo:

H1. Los hoteles de la categoría legal superior utilizarán las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones con mayor probabilidad que los de la categoría legal inferior.

♦ *Tamaño.* El tamaño de un hotel suele ser el resultado de una decisión estratégica de la empresa y, por tanto, tiene importantes efectos a largo plazo y carácter irrevocable en numerosas

ocasiones. Un mayor tamaño lleva aparejado un volumen de activos superior y que las consecuencias económicas, tanto positivas como negativas, de su gestión sean más notables. Por ello, las empresas de mayor tamaño suelen requerir una gestión más profesionalizada y unos directivos mejor cualificados. Se presupone que estos directivos tendrán un mayor dominio de las distintas herramientas de gestión, incluidas las del área de operaciones y seleccionarán aquellas de mayor utilidad. Esta suposición se ve complementada por otra adicional: las actividades hoteleras se complican cuando aumenta el tamaño del hotel, por lo que es presumible que el uso de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones pueda ser de gran interés para la gestión de la variedad y la complejidad. Esta utilización no sólo orienta a los directivos sobre cómo realizarlas, sino que también proporciona objetividad y legitimidad al método empleado (Meyer y Rowan, 1977). Por este motivo, los directivos de las empresas de mayor tamaño, que también están sujetos a una mayor supervisión de su gestión, pueden adoptar los procedimientos sistemáticos de la Dirección de Operaciones para legitimar su gestión. Nuestra segunda hipótesis de trabajo quedaría explicitada de la siguiente manera:

H2. La probabilidad de utilización de las técnicas de Dirección de Operaciones es mayor en los hoteles de mayor tamaño.

♦ *Pertenencia a una cadena.* Las cadenas están adquiriendo una importancia creciente entre aquellas industrias de servicios caracterizadas por tener un alto contacto directo entre el cliente y la organización, en cuanto que la afiliación puede alterar la posición competitiva de sus componentes actuando sobre sus fortalezas o debilidades, generando, pues, consecuencias estratégicas a largo plazo, similares a las provocadas por las decisiones de integración que suelen darse en el sector manufacturero. Entre los efectos negativos se le achaca que conlleva una serie de limitaciones en cuanto a la autonomía en la toma de decisiones estratégicas, mientras que entre los positivos encontramos que proporciona poder de mercado, reputación y recursos (Ingram y Baum,

1997) sin necesidad de inmovilizar fondos. De hecho, la pertenencia a una cadena puede ser una fuente de conocimiento operativo para sus componentes. Así, Darr *et al.* (1995) sugieren que los hoteles que están en una cadena pueden aprender más rápidamente, porque se benefician de la experiencia de otros miembros de la cadena. En particular, este aprendizaje puede extenderse hacia la aplicación de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones en las distintas actividades del hotel. En consecuencia, nuestra siguiente hipótesis de trabajo quedaría planteada como sigue:

H3. La probabilidad de utilización de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones es mayor entre los hoteles afiliados a una cadena.

♦ *Antigüedad de la instalación.* Los establecimientos hoteleros necesitan mantener sus instalaciones en un impecable estado de funcionamiento para poder ofrecer a sus clientes un servicio de calidad. Para lograr este estado puede ser necesario renovar total o parcialmente la instalación cada cierto tiempo. Una renovación completa puede suponer una redefinición de las características del producto/servicio y de su proceso de generación. Este cambio implicaría la toma de decisiones que afectan a distintas áreas de la Dirección de Operaciones tales como selección de la tecnología a emplear, gestión de la capacidad, estudio de los métodos de trabajo y de la distribución en planta, etc. (Domínguez Machuca *et al.*, 1995). Cabe imaginar, por consiguiente, que unas instalaciones modernas no sólo se han guiado para su diseño y puesta en marcha por las recomendaciones de la Dirección de Operaciones, sino que, además, facilitarán el uso de las técnicas que a ésta le son propias. Igualmente, es razonable plantear que las restricciones fijadas por unas instalaciones antiguas hacen difícil la consecución de unos resultados óptimos a través de la utilización de la moderna Dirección de Operaciones. En otras palabras, nuestra siguiente hipótesis de trabajo se plantea del siguiente modo:

H4. La probabilidad de utilizar las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones es ma-

yor en los hoteles cuyas instalaciones son más recientes.

♦ *Interconexión con su entorno.* Oliver (1991), apoyándose en la teoría institucional y en la dependencia de recursos, señala que la interconexión de la empresa con su entorno facilita la difusión voluntaria de normas, valores e información. En Dirección de Empresas está ampliamente reconocido que las organizaciones pueden aprender unas de otras, aprendizaje que puede realizarse aprovechando la experiencia de los competidores y especialmente imitando el comportamiento de los que obtienen éxito (Huber, 1991; Miner y Haunschild, 1995). En este sentido, las empresas que están en mayor interconexión con su entorno pueden tener acceso a más información sobre las experiencias de sus competidoras y sobre las ventajas que ofrecen algunas técnicas directivas e imitarlas. Este acceso a mayor cantidad de información de mejor calidad puede hacerse igualmente extensivo a los potenciales beneficios de la aplicación de la Dirección de Operaciones, así como a las experiencias de otras empresas en su utilización. En el caso que nos ocupa, la importancia de la interconexión con el entorno se ve reforzada por el hecho de que la utilización de esta disciplina es minoritaria entre los hoteles (Witt y Clark, 1990) y será poco conocida por los hoteles peor informados. La quinta hipótesis de trabajo será:

H5. La probabilidad de utilización de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones es mayor entre el grupo de hoteles que presentan una mayor interconexión con su entorno competitivo.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

ESTUDIO PRELIMINAR Y MUESTRA

El estudio comenzó con la celebración de diversas entrevistas personales con varios profesionales relacionados con el sector hotelero (directores de hotel y agencias de viaje, gerentes de patronato de turismo, personal del Instituto de Turismo y profesores universitarios de turismo). El objeto era conocer con más detalle el funcio-

namiento de los hoteles, adecuar la terminología empleada a la propia del sector y delimitar nuestro objeto de estudio. Al final de esta serie de entrevistas se delimitó como unidad de análisis los hoteles individuales, frente a la cadena como ámbito de estudio, para poder abarcar a toda la planta hotelera española y porque se apreció que hoteles afiliados a la misma cadena pueden emplear estilos y/o métodos de gestión diferentes. Además, el trabajo se ha circunscrito únicamente a los hoteles españoles para facilitar la comparación entre establecimientos y por ser éstos un buen referente de la población hotelera mundial. Finalmente, se han elegido los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, por su carácter más dinámico e innovador y por presentar establecimientos con una amplia variedad de características (en cuanto a tamaño, afiliación a una cadena o tipo de turismo entre la clientela). Por contra, los establecimientos hoteleros de inferior categoría están integrados casi en su totalidad por pequeños hoteles independientes, de carácter familiar y con un nivel de profesionalización muy heterogéneo.

Posteriormente se realizó una entrevista semi-estructurada con diez directores de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, por medio de la cual se pulsó el nivel de conocimiento y utilización de algunas técnicas de la Dirección de Operaciones. Tres de los directores pertenecían a la misma cadena hotelera, otros tres eran de cadenas distintas y el resto eran directores de hoteles independientes. Esta entrevista resultó especialmente útil en la selección de las técnicas y métodos de operaciones que se han incluido finalmente en la encuesta; así, se sustituyeron tecnicismos que eran difíciles de entender y se eliminaron algunas técnicas y métodos poco usuales, o de reducida utilidad en la práctica hotelera.

Idealmente, debería recogerse información de varias personas en cada empresa para minimizar el sesgo de un único informante. Sin embargo, la naturaleza estratégica de las cuestiones planteadas y el reducido tamaño de algunos hoteles limitan la posibilidad de utilizar múltiples informantes para todos los hoteles. Además, la conveniencia de disponer de una amplia muestra y las restricciones de coste de la investigación nos obligaron a utilizar un único encuestado por

hotel. No obstante, en la literatura sobre Dirección de Operaciones hay considerables precedentes que se basan en información proporcionada por un único encuestado bien informado (Swamidass y Newell, 1987; Vickery *et al.*, 1993; Miller y Roth, 1994).

Debido a la amplitud de la población estudiada (2.543 hoteles) se optó por emplear el cuestionario postal como método de recogida de datos. Se confeccionó una versión inicial del cuestionario que fue examinado por 10 profesores universitarios con experiencia en el sector turístico hotelero y/o en Dirección de Operaciones. Tras la oportuna revisión, en noviembre de 1998 se remitió por correo a los directores de los hoteles la versión definitiva del cuestionario utilizado para contrastar el cumplimiento de las hipótesis. Posteriormente, en Enero de 1999 se realizó un segundo envío los hoteles que no contestaron la encuesta en el primer envío.

De los 2.543 cuestionarios enviados, 315 fueron contestados (12% de nivel de respuesta), de los cuales 301 han respondido a todas las variables utilizadas en este estudio. Además, es interesante resaltar que no se han encontrado diferencias significativas entre los hoteles de nuestro estudio y la población total en cuanto a su categoría legal y pertenencia a una cadena (FEH -Federación Española de Hoteles-, 1999). Asimismo, no se encontraron diferencias significativas en cuanto al nivel de utilización de las técnicas de Dirección de Operaciones entre los hoteles que respondieron al primer y al segundo envío. En la tabla 1 se presenta la ficha técnica de la encuesta que se ha realizado.

Tabla 1.- Ficha técnica de la encuesta

CARACTERÍSTICAS	ENCUESTA
Universo o población objetivo	Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas
Ámbito geográfico/temporal	Todo el territorio nacional/Ejercicio 1998
Unidad muestral	Establecimientos hoteleros (no cadenas)
Tamaño muestral	301 encuestas válidas
Error muestral/nivel de confianza	Error muestral < 5%/ Confianza >95%
Fecha de realización de trabajo de campo	Noviembre 1998 a abril 1999
Encuestado	Director/Gerente del hotel

MEDIDAS

♦ *Dirección de Operaciones.* Para la medición del uso de la Dirección de Operaciones se ha partido tanto de estudios precedentes realizados por otros autores (Witt y Clark, 1990; McMahon, 1994), como de la información obtenida en nuestro estudio preliminar. En este estudio se puso de manifiesto que muchas técnicas de la Dirección de Operaciones eran poco conocidas y/o utilizadas, como MRP, la programación lineal, la teoría de colas o la programación de actividades (con PERT o similar). Otras técnicas eran utilizadas de forma más o menos intuitiva pero no eran conocidas por su nombre, tales como el estudio de tiempos, el estudio de métodos, el equilibrado de líneas o el análisis del valor. Finalmente, otras técnicas eran usadas con relativa frecuencia y rigor por varios hoteles, tales como la planificación y análisis del mantenimiento, la estandarización (tanto de sus productos como de sus aprovisionamientos), la confección y uso de un manual de procedimientos o los programas de mejora la calidad. En este estudio nos centramos en las dos últimas, dejando aquellas más específicas y menos utilizadas para estudios posteriores. Así, partiendo de las 26 preguntas utilizadas por Witt y Clark (1990), se procedió a eliminar las técnicas menos utilizadas y se suprimieron los tecnicismos que no son empleados en este sector. De este modo, la escala ha quedado reducida a nueve ítems, que el director debía evaluar (en una escala de 0 a 10) en función de la utilización de cada uno de ellos en su hotel. Las nueve cuestiones hacen referencia a técnicas y métodos de Dirección de Operaciones relacionadas con el estudio del trabajo, la gestión de la calidad, el diseño del producto-proceso y la política de mantenimiento. Se ha tratado, pues, de aunar las prácticas hoteleras con las principales características distintivas de los servicios y las medidas que tales características demandan. El análisis factorial exploratorio nos indica que todos los ítems tienen un peso superior a 0.6 en una sola dimensión, la cual explica el 67% de la varianza de la escala. La fiabilidad de esta medida es más que satisfactoria, presentando el alfa de Cronbach un valor de 0.93 y alcanzando todos los ítems una correlación ítem-total igual o superior

una correlación ítem-total igual o superior a 0.80.

♦ *Categoría legal.* En Europa, la clasificación de los hoteles en función del número de estrellas es la más extendida, si bien las características y requisitos de cada categoría varían entre distintos países. En España también existe este sistema, donde los hoteles con mayor número de estrellas indican una categoría superior. Nosotros hemos preguntado a los establecimientos encuestados el número de estrellas del hotel y, al igual que con el tamaño, hemos comparado el valor facilitado en las respuestas con los datos de la Guía Oficial de Hoteles, corrigiendo las discrepancias existentes mediante consulta telefónica a los hoteles implicados. Ante la uniformidad en los hoteles de 4 y 5 estrellas y su menor número frente a los de 3 estrellas, hemos medido la categoría legal mediante una variable dicotómica que toma valor "0" si el hotel es de 3 estrellas o valor "1" si el hotel es de 4 ó 5 estrellas.

♦ *Tamaño.* El número de habitaciones (y, en menor medida, el número de camas) es la medida más comúnmente aceptada como indicador del tamaño de los hoteles (García-Falcón y Medina-Muñoz, 1999, FEH, 1999). Siguiendo este convenio, vamos a utilizar el número de habitaciones del hotel como representativo del tamaño de cada establecimiento. Este valor ha sido suministrado por los encuestados y comparado con el que figura en la Guía Oficial de Hoteles. Cuando existían diferencias entre ambos se han confirmado telefónicamente los mismos y actualizado dicho valor (que normalmente era debido a problemas de actualización o edición de la Guía). Hemos calculado el logaritmo neperiano para evitar las altas fluctuaciones en la variable sin transformar (con valores comprendidos entre 6 y 1126).

♦ *Pertenencia a una cadena.* Es posible clasificar a los hoteles en dos grandes categorías en función de que su explotación sea independiente o de que estén afiliados a una cadena hotelera. Sin embargo, dentro de los hoteles que son miembros de una cadena pueden distinguirse va-

rios tipos de contratos: propiedad, arrendamiento, contrato de gestión, franquicia, negocios conjuntos o simplemente asociación a una cadena hotelera (García-Falcón y Medina-Muñoz, 1999, FEH, 1999). En nuestro caso nos interesa la posible incidencia de la cadena sobre la conducta del hotel. De entre estas formas de afiliación a una cadena, la propiedad es la modalidad en la que la cadena tiene una mayor capacidad para influir sobre el hotel. En el resto de las modalidades, dependiendo de los acuerdos que convenga cada hotel con la cadena, esta capacidad para influir puede afectar con distinta intensidad a distintas áreas del hotel (reservas, información, trato al cliente, etc.). Por tanto, nosotros hemos medido la pertenencia a una cadena como una variable dicotómica que toma valor 1 cuando el hotel es propiedad de una cadena y 0 en otro caso.

♦ *Antigüedad de la instalación.* Para determinar este valor se les ha preguntado a los establecimientos el número de años transcurridos desde la construcción del hotel o desde la última gran reforma del establecimiento. En el estudio preliminar se constató que algunos hoteles tenían problemas para recordar el año exacto de la renovación total, por lo que se solicitó el valor por medio de intervalos (0-2-5-12-25-). El año de construcción o renovación total del hotel aparece también en la Guía Oficial de Hoteles de 1998, pero no se encuentra actualizado para una gran parte de ellos, por lo que su utilidad para confirmar los datos proporcionados por los hoteles es limitada.

♦ *Interconexión con el entorno.* La interconexión de una empresa con su entorno hace referencia al grado en el que ésta mantiene relaciones e intercambia información con los distintos grupos de su entorno. Es difícil recoger este aspecto de forma objetiva, por lo que se ha medido a través de la valoración que hacen los directores de los hoteles (en una escala de 0 a 10) sobre cinco cuestiones acerca de su interconexión con distintos aspectos del entorno: comunicación con los principales grupos de interés, participación en agrupaciones empresariales o profesio-

nales, relación con otras empresas del sector (en ferias, congresos, etc.), información sobre noticias, normativa, tecnologías y tendencias del sector. El análisis factorial exploratorio confirma que todos los ítems tienen un peso igual o superior a 0.6 en una única dimensión, que explica más del 61% de la varianza de la escala. La consistencia interna de los ítems de la escala queda razonablemente probada, ya que el alfa de Cronbach es de 0.84. Finalmente, la correlación de cada ítem con la escala a la que pertenece es superior a 0.6 para todos los ítems de la escala, lo que nos confirma la consistencia interna de la misma.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para evaluar el grado en el que los ítems correspondientes a las escalas compuestas se agrupan juntos, se ha realizado un factorial exploratorio conjuntamente con todos estos ítems. El análisis factorial puede proporcionar información sobre la existencia de más de una dimensión subyacente en cada una de las escalas de medida utilizadas. El resultado del análisis factorial por el método de componentes principales con rotación "varimax" se recoge en la Tabla 2. Éste nos indica que todos los ítems correspondientes a las técnicas de Dirección de Operaciones se agrupan (con un peso superior a 0.5) en el factor 1, mientras que las correspondientes a la interconexión con el entorno lo hacen en el factor 2. Esta tabla también muestra el coeficiente de fiabilidad alfa de estas dos escalas, así como la correlación ítem-total de cada ítem con la construcción a la que pertenece.

Como estamos interesados en analizar simultáneamente cómo inciden las características del hotel sobre su utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones, hemos utilizado un análisis de regresión múltiple. Por otro lado, la regresión jerárquica nos permite introducir las variables independientes en pasos consecutivos, al objeto de evaluar el poder explicativo incremental de cada una de ellas conforme son introducidas en la ecuación. Trabajos recientes en el ámbito de la Dirección de Operaciones han em-

Tabla 2.- Análisis de fiabilidad de las escalas de medida compuestas

ÍTEMS DE LAS ESCALAS DE MEDIDA COMPUESTAS ^a	FACTOR 1	FACTOR 2	ALFA DE CRONBACH	CORRELACIÓN ITEM-TOTAL
<i>Interconexión con su entorno</i>			0.84	
Buenas relaciones con el resto de grupos de interés	0.26	0.53		0.60
Contacto con otras empresas del sector (en ferias, congresos...)	0.12	0.87		0.86
Participación activa en organizaciones profesionales-empresariales	0.16	0.86		0.85
Recibe información de asociaciones y/o cadenas hoteleras	0.29	0.72		0.79
Actualizado sobre perspectivas y tendencias del sector	0.23	0.76		0.80
<i>Uso de Técnicas de la Dirección de Operaciones</i>			0.93	
Análisis sistemático del modo de realizar las tareas	0.75	0.28		0.80
Definición y control del tiempo de realización de tareas	0.76	0.27		0.81
Clasificación y codificación de actividades	0.78	0.23		0.82
Estudio de la estandarización de los servicios del establecimiento	0.87	0.17		0.87
Estudio de la estandarización de los suministros externos	0.81	0.20		0.82
Utilización de un manual de procedimientos (o similar)	0.79	0.12		0.80
Planificación y análisis del mantenimiento	0.80	0.20		0.82
Utilización de técnicas de control y mejora de la calidad	0.72	0.29		0.80
Implantación de ideas de mejora (de clientes, círculos de calidad...)	0.74	0.26		0.81

^a Todos los ítems aparecen en el mismo orden en el que se presentaron en el cuestionario.

pleado esta técnica de análisis (véase por ejemplo Tatikonda y Rosenthal, 2000). Así, la variable relacionada con la hipótesis 1 (pertenencia a una cadena) se ha incorporado en la fase 1, y las variables relativas al resto de las hipótesis en fases sucesivas.

RESULTADOS

A lo largo del estudio preliminar se puso de manifiesto que, dentro de las técnicas y herramientas de la Dirección de Operaciones, hay algunas que se utilizan puntualmente por establecimientos que presentan ciertas características en cuanto a su organización y/o funcionamiento y/o que exigen un cambio radical en la forma de gestionar el hotel, mientras que existe otro conjunto de técnicas cuya utilización es relativamente frecuente entre una mayoría de hoteles. Así, por ejemplo, Barlow (2000) describe las ventajas de la implementación con éxito de un sistema JIT para diversos hoteles urbanos de tamaño medio-grande. Por otro lado, Cuatrecasas (2000) muestra los beneficios que pueden obtenerse en cualquier tipo de hotel derivados de la utilización de forma coherente de diversas técnicas de la Dirección de Operaciones (tales como el estudio del trabajo y el equilibrado de líneas).

Como ya se ha adelantado, en las entrevistas con los hoteles detectamos que una buena parte de las técnicas y herramientas de la Dirección de

Operaciones eran poco conocidas y utilizadas por los hoteles. Además, y con relativa frecuencia, estas entidades percibían que los ahorros o mejoras que algunas de ellas podrían proporcionar eran considerablemente reducidas (especialmente los relacionados con las técnicas menos utilizadas). Frente a estos casos, otras técnicas, métodos y/o herramientas propias de la Dirección de Operaciones sí son empleadas por los hoteles, aunque en algunas ocasiones sea de forma poco formalizada y/o sin utilizar la terminología propia de la disciplina.

En relación con el cuestionario postal que ha sido respondido por 301 hoteles españoles, y que se ha utilizado para el contraste de hipótesis, en la Tabla 3 aparecen, para cada una de las escalas de medida utilizadas, su media, desviación típica (σ) y los coeficientes de correlación de Pearson con el resto de variables.

Respecto a los factores que intentan explicar la utilización de las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones, en la tabla 4 aparecen los coeficientes estandarizados de la influencia de cada una de las variables explicativas, así como su significación estadística. Todas las características señaladas se comportan con el signo pronosticado, lo que constituye un primer apunte en la dirección señalada por nuestras hipótesis.

No obstante, la hipótesis 1, sobre la influencia de la categoría legal en la utilización de las técnicas de Dirección de Operaciones, pese a tener el signo previsto, no es estadísticamente

significativa cuando se considera simultáneamente con las demás variables (esto sucede a partir del paso 3 de la regresión jerárquica). El resto de los factores a los cuales suponíamos una posible influencia sobre el nivel de utilización de las técnicas de Dirección de Operaciones, tales como el tamaño (H2), la pertenencia a una cadena (H3), la antigüedad de la explotación (H4) y la interconexión con el entorno (H5), mantienen una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente (utilización de la Dirección de Operaciones).

Por otro lado, la variable que mejor explica el nivel de utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones es la "Interconexión con el entorno", que es la variable que presenta un mayor coeficiente estandarizado en el último paso de la regresión jerárquica y el que supone un mayor incremento en el R².

En resumen, los resultados del estudio empírico nos aportan una evidencia que permite asegurar el cumplimiento de las hipótesis 2, 3, 4 y 5, mientras que no se garantiza el cumplimiento de la hipótesis 1.

DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

La consideración conjunta de la reducida aplicación que actualmente hacen los hoteles de las técnicas de la Dirección de Operaciones, unida a la potencial utilidad de las mismas, aumenta la importancia de analizar los factores que pueden influir sobre su nivel de utilización. En el presente trabajo hemos investigado sobre esta cuestión, pulsando la importancia de estos factores por medio de las entrevistas a profesionales del sector y verificando la incidencia de algunos de ellos a través del análisis estadístico de tales relaciones a partir de los datos obtenidos de un cuestionario postal remitido a los directores de los hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas.

En primer lugar, la revisión de la literatura y las entrevistas personales han puesto de manifiesto que, aunque la utilidad de la Dirección de Operaciones va más allá de la utilización de un conjunto de técnicas y métodos aislados, dado el actual desarrollo de la disciplina en los hoteles, la difusión y empleo de estas técnicas y métodos puede considerarse como un primer paso en la utilización de la Dirección de Operaciones con un enfoque sistémico.

Tabla 3.- Estadística descriptiva y correlaciones de las escalas utilizadas^b

ESCALA DE MEDIDA	MEDIA	σ	1.	2.	3.	4.	5.
1.- Categoría legal	0.38	0.49					
2.- Tamaño	4.56	0.95	0.40**				
3.- Pertenencia a una cadena	0.27	0.45	0.24**	0.32**			
4.- Antigüedad de la instalación	6.16	6.09	-0.11†	-0.14*	-0.07		
5.- Interconexión con el entorno	6.89	2.03	0.15**	0.15**	0.16**	-0.17**	
6.- Uso de la dirección de operaciones	5.67	2.16	0.20**	0.26**	0.29**	-0.24**	0.51**

^b N = 301. † Significativo al 10%; * Significativo al 5%; ** Significativo al 1%.

Tabla 4.- Regresión jerárquica de la utilización de la dirección de operaciones en los hoteles

	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5
Variables introducidas en cada paso	B	β	β	β	β
Paso 1					
Categoría legal	0.20**	0.12†	0.08	0.08	0.04
Paso 2					
Tamaño		0.22**	0.16*	0.13*	0.11*
Paso 3					
Pertenencia a cadena			0.22**	0.21**	0.17**
Paso 4					
Antigüedad de la instalación				-0.20**	-0.14**
Paso 5					
Interconexión con el entorno					0.43**
R ² en cada paso	0.04**	0.08**	0.12**	0.16**	0.34**
R ² en cada paso	0.04**	0.04**	0.04**	0.04**	0.18**

† Significativo al 10%; * Significativo al 5%; ** Significativo al 1%.

En segundo lugar, debemos señalar que a lo largo de las entrevistas personales se pudo apreciar que la reducida aplicación de técnicas de operaciones en los hoteles puede explicarse parcialmente por cuestiones terminológicas. Así, los hoteles españoles utilizan de forma intuitiva técnicas de previsión de la demanda, de planificación y control de la producción y la capacidad, de diseño del trabajo o de gestión de inventarios, circunstancia que viene a confirmar la ya puesta de manifiesto por Jones y Lockwood (1998) al analizar las operaciones del sector turístico-hoteler. En el desarrollo del estudio empírico para validar las hipótesis hemos procurado superar estos posibles problemas de lenguaje, eliminando tecnicismos y empleando una terminología asequible a los directores de hotel. Además, en el cuestionario postal nos hemos centrado en las técnicas que son utilizadas en los hoteles; de esta forma se facilita la comparación de los datos y la generalización de las conclusiones.

Centrándonos en el análisis de los resultados del cuestionario postal contestado por más de 300 hoteles españoles, queremos comenzar poniendo de manifiesto la elevada correlación existente entre los distintos ítems que forman la construcción relativa al nivel de utilización de las técnicas de la Dirección de Operaciones (todas por encima de 0.5 y estadísticamente significativas al 1%). Este hecho podría estar sugiriendo la existencia de una sinergia en la aplicación de las técnicas de Dirección de Operaciones. Así, parece lógico asumir que la estandarización de las operaciones y el análisis sistemático del mejor modo de realizar las tareas potencien la confección y el uso de un manual de procedimientos, o que la estandarización de las operaciones y el control de calidad faciliten el análisis y la planificación del mantenimiento.

Por otro lado, entre las principales causas que influyen en que un establecimiento hotelero utilice las técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones se han mostrado estadísticamente significativas la interconexión del hotel con su entorno, la antigüedad de la explotación, su pertenencia a una cadena hotelera y el tamaño. En este sentido, se confirman las argumentaciones expuestas anteriormente al justificar las hipótesis.

Sin embargo, la categoría legal del establecimiento no incide de una forma estadísticamente significativa sobre nuestra variable dependiente, aunque mantiene el signo pronosticado. Una posible explicación puede residir en que los hoteles que se incluyen en las categorías que componen la población estudiada son relativamente homogéneas entre sí. Además, el efecto positivo de la categoría legal sobre la utilización de la Dirección de Operaciones se encuentra en parte recogido en otras variables analizadas, como puede ser el tamaño. Así, algunos de los argumentos que se han utilizado para explicar y justificar las relaciones de la categoría y del tamaño con el uso de las técnicas de operaciones, como la variedad de los servicios ofrecidos y la mayor complejidad de las tareas, son comunes para ambas. Adicionalmente, los hoteles de mayor categoría tienden a presentar mayor tamaño (FEH, 1999) lo que dificulta la separación del efecto de ambas variables.

La influencia positiva que tiene la interconexión con el entorno y la pertenencia a una cadena sobre la adopción de técnicas de operaciones parece apoyar la existencia de procesos de isomorfismo mimético entre los establecimientos hoteleros en relación con estas prácticas. Llama la atención especialmente el notable incremento en la explicación de la utilización de las técnicas de operaciones atribuible al nivel de interconexión de la empresa con su entorno, reflejando que el conocimiento de lo que están haciendo otras empresas del sector influye en el comportamiento de los hoteles. Esta imitación (adaptativa en muchos casos) de los métodos de gestión de otras entidades puede reforzarse con un comportamiento activo de dos agentes institucionales de gran importancia: las organizaciones empresariales o profesionales y la administración pública. Además, un conocimiento más profundo de las percepciones que tienen los hoteleros sobre la influencia de estas prácticas sobre sus resultados económicos permitiría delimitar si estas técnicas se adoptan porque mejoran la productividad y/o la calidad (imitación consciente similar al *benchmarking*) o si sólo se hace por la inercia de que estas prácticas son adoptadas por otros establecimientos (imitación inconsciente).

La influencia negativa de la antigüedad de la instalación puede reflejar el momento en el que los hoteles son más propensos a estos procesos de imitación: en el momento de la creación del hotel y o la renovación de las instalaciones, así como la posible existencia de barreras al cambio en el sistema de gestión derivadas de las características físicas de las instalaciones.

Los resultados obtenidos en el trabajo aquí realizado son potencialmente generalizables a otras empresas del sector turístico e, igualmente, a la mayor parte de las empresas del sector servicios. No obstante, el sector hotelero también presenta algunas peculiaridades respecto a otras empresas de servicios. Por ejemplo, no para todas las actividades existen diferentes "categorías legales" de establecimientos, o las cadenas pueden estar poco establecidas en determinados sectores, por lo que estos aspectos podrían no ser aplicables. Además, para asegurar la generalización de nuestras conclusiones al resto de empresas de servicios, es preciso, en primer lugar, determinar si la aplicación de las técnicas de la Dirección de Operaciones en los hoteles presenta ciertas particularidades frente a la aplicación de estas técnicas en otras empresas de servicios, y, en segundo lugar, realizar un estudio empírico que abarque también a este tipo de empresas.

Respecto a las limitaciones del estudio, debemos de señalar que los trabajos que están basados en las propias valoraciones de las empresas están sujetos a un sesgo social (*social desirability bias*) (Podsakoff y Organ, 1986). Para reducir este riesgo se ha posibilitado que los establecimientos pudieran responder al cuestionario postal anónimamente (Konrad y Linnehan, 1995). Aunque algunas de las respuestas están sujetas a la valoración o interpretación de los directivos y no han podido ser confirmadas por fuentes secundarias, el hecho de que otras variables contestadas por los directivos sean coincidentes con las validadas de forma externa, así como la coincidencia de las variables estudiadas con otros estudios anteriores (McMahon, 1994; Witt y Clark, 1990), incrementa la confianza en estas respuestas.

Otra limitación, que descansa en el carácter exploratorio del trabajo, se basa en la construc-

ción y naturaleza de la propia variable explicada: el uso de técnicas y métodos de la Dirección de Operaciones en los hoteles. Por un lado, esta variable se ha construido seleccionando las técnicas más usuales entre los hoteles, pero es conveniente ampliar su definición para abarcar otras técnicas y herramientas cuya utilización sea más reducida. Por otro lado, la variable dependiente de este estudio es un medio y no un fin en sí mismo, por lo que las implicaciones prácticas del trabajo se ven reducidas si no se tiene una firme evidencia de la conexión entre el medio —la utilización de las técnicas de Dirección de Operaciones—, con el fin que éste persigue: mejorar el rendimiento económico.

Esta última limitación sugiere una futura línea de investigación que evalúe la posible incidencia de la utilización de una o algunas técnicas de la Dirección de Operaciones sobre el rendimiento económico del hotel. En particular, dentro del rendimiento es interesante diferenciar entre distintos aspectos del mismo tales como: los costes de explotación y la mejora de la productividad, la satisfacción de los clientes o el nivel de ocupación. La evidencia existente sobre este aspecto, aunque de carácter anecdótico, apunta a una relación positiva entre algunas técnicas de Dirección de Operaciones y el rendimiento económico. Por ejemplo, McMahon (1994) señala que los hoteles alemanes han conseguido por medio de estas técnicas el mismo nivel de calidad que los hoteles ingleses, pero con menos personal. Igualmente, Barlow (2000) y Cuatrecasas (2000) describen las mejoras de productividad y/o calidad obtenidas gracias a la incorporación de algunas técnicas de operaciones. De este modo, la utilidad del presente trabajo se ampliaría considerablemente. Los factores que aquí se han identificado no sólo influyen sobre la utilización de la Dirección de Operaciones en los hoteles, sino que, indirectamente, también influirían sobre el rendimiento económico.

Este hecho tendría repercusiones, al menos, para 3 agentes sociales. Para los directores de hotel, que pueden actuar sobre algunas características de su organización que propicien el conocimiento y la utilización de la Dirección de Operaciones, que debe traducirse en una mejora

en su resultado. Para la Administración Pública, ya que puede encontrar una vía directa (el uso de la Dirección de Operaciones) y dos indirectas (fomentar la asociación en cadenas y la creación de foros en los que los hoteleros se intercambien experiencias) para mejorar la competitividad de su industria turística. Finalmente, las cadenas de hoteles pueden encontrar en los conocimientos y experiencias sobre la aplicación de la dirección de operaciones en los hoteles una aportación valiosa para sus miembros, y una razón que legitime su conveniencia ante la sociedad y, especialmente, ante la Administración Pública.

NOTAS

1. Este trabajo ha sido parcialmente financiado con las ayudas del Ministerio de Ciencia y Tecnología de referencia SEC2001-1578-C02-02 y SEC2001--1578-C01-01.
2. Agradecemos a Roger W. Schmenner las sugerencias realizadas a una versión inicial de este artículo.
3. Véanse, por ejemplo, Hartman y Lindgren (1993), Castells y Apoyama (1994), Schmenner (1995), Lovelock (1996), Hill (1997) o Fitzsimmons y Fitzsimons (1998), entre otros.
4. No obstante, la variedad de tareas que algunos puestos de trabajo presentan cuando existe una alta interacción con el cliente, hace recomendable que los manuales de procedimientos no sean excesivamente detallados (Malleret, 1996).

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ GIL, M.J. (1991): "El diseño del proceso de planificación, programación y control de la producción en las factorías del futuro", *Alta Dirección*, 155, pp. 109-116
- ÁLVAREZ GIL, M.J. (1996): "La dirección de operaciones: ¿qué es?, ¿de dónde viene?, ¿a dónde va?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 145-162.
- ANDREW, W.P.; CRANAGE, D.A.; LEE, C.K. (1990): "Forecasting Hotel Occupancy Rates with Time Series Models: An Empirical Analysis", *Hospitality Research Journal*, 14 (2), pp. 173-181.
- BARLOW, G.L. (2000): "Just-In-Time: Implementation within the Hotel Industry?: A Case Study", *First World Conference on Production and Operations Management*. Sevilla.
- CASTELLS, M.; AOYAMA, Y. (1994): "Paths Toward the Informational Society: Employment Structure in G-7 Countries, 1920-90", *International Labour Review*, 133 (1).
- CHASE, R.B.; AQUILANO, N.J. (1992): *Production and Operations Management*. Irwin.
- COOPERS & LYBRAND; GÁLGANO (1994): *Manual de calidad en turismo*. Barcelona: Editor.
- COUSINS, J. (1992): "Modern Hospitality Operations Versus Educational Traditions", *International Journal of Hospitality Management*, 11 (4), pp. 289-292.
- CUATRECASAS ARBÓS, L. (2000): "Design a Service Managed with the Lean Production Philosophy. Application to the Check-Out Service of a Hotel Type Establishment", *First World Conference on Production and Operations Management*. Sevilla.
- DARR, E.D.; ARGOTE, L.; EPPLE, D. (1995): "The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises", *Management Science*, 41, pp. 1750-162.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. (1995): "Dirección de operaciones: estado de la cuestión", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (1), pp. 113-149.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. [COORD.]: ÁLVAREZ GIL, M.J.; GARCÍA GONZÁLEZ, S.; DOMÍNGUEZ MACHUCA, M.A.; RUÍZ JIMÉNEZ, A. (1995): *Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. Madrid: McGraw Hill.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES (1999): *El sector hotelero en España 1999*. Madrid: Federación Española de Hoteles (FEH).
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. (1998) *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. New York, NY: Irwin/McGraw Hill.
- FOSTER, S.T.; SAMPSON, S.E.; DUNN, S.C. (2000): "The Impact of Customer Contact on Environmental Initiatives for Service Firms", *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2), pp. 187-203.
- GARCÍA-FALCÓN, J.M.; MEDINA-MUÑOZ, D. (1999): "The Relationship between Hotel Companies and Travel Agencies: An Empirical Assessment of the United States Market", *The Service Industries Journal*, 19 (4), pp. 102-122.
- GUNDERSEN, M.G.; HEIDE, M.; OLSSON, U.H. (1996): "Hotel Guest Satisfaction Among Business Travelers. What are the Important Factors?", *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 37 (2), pp. 72-81.
- GUSTIN, M.E.; WEABER, P.A. (1996): "Are Hotels Prepared for the Environmental Consumer?", *Hospitality Research Journal*, 20 (2), pp. 1-14.

- HARTMAN, D.E.; LINDGREEN JR., J.H. (1993) "Consumer Evaluations of Goods and Services: Implications for Services Marketing", *Journal of Services Marketing*, 7 (2), pp. 4-15.
- HILL, T.P. (1997) "On Goods and Services", *The Review of Income and Wealth*, 23 (4), pp. 314-39.
- HUBER, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2, pp. 88-115.
- INGRAM, P.; BAUM, J.A.C. (1997): "Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980", *Administrative Science Quarterly*, 42 (march), pp. 68-102.
- JONES, P.; LOCKWOOD, A. (1998): "Operations Management Research in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 17 (2), pp. 183-202.
- KONRAD, A.M.; LINNEHAN, F. (1995): "Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices?", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 787-820.
- LEE-ROSS, D.; INGOLD, T. (1994): "Increasing Productivity in Small Hotels: Are Academic Proposals Realistic?", *International Journal of Hospitality Management*, 13 (3), pp. 201-207.
- LOVELOCK, C.H. (1996) *Services Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MALLERET, V. (1996): "Performance Management in the Service Industry: A Field Study in French Hotel Companies", *2nd International Research Workshop on Service Productivity*. Madrid.
- MCMAHON, F. (1994): "Productivity in the Hotel Industry", en A.V. Seaton, C.L. Jenkins, R.C. Wood, P.U.C. Pieke, M.M. Bennet, L.R. McLellan y R. Smith [ed.]: *Tourism: The State of the Art*, pp. 616-625. West Sussex: John Wiley & Sons.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): "Institutional Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- MILLER, J.G.; ROTH, A.V. (1994): "A Taxonomy of Manufacturing Strategies", *Management Science*, 40 (3), pp. 285-304.
- MINER, A.S.; HAUNSCHILD, P.R. (1995): "Population-Level Learning", en B.M. Staw y L.L. Cummings [ed.]: *Research in Organizational Behavior*, pp. 115-166. Greenwich: JAI Press.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic Response to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 145-179.
- PODSAKOFF, P.M.; ORGAN, D.W. (1986): Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12, pp. 531-544.
- SCHMENNER, R.W. (1995) *Service Operations Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SWAMIDASS P.; NEWELL, W. (1987): "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model", *Management Science*, 33(4), pp. 509-524.
- TATIKONDA, M.V.; ROSENTHAL, S.R. (2000) "Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process", *Journal of Operations Management*, 18 (4), pág. 401-426
- TINKHAM, M.A.; KLEINER, B.H. (1992) "New Developments in Service Operations Management", *Industrial Management*, 34 (6).
- VICKERY, S.; DROGE, C.; MARKLAND, R. (1993): "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance", *Decision Sciences*, 24 (2), pp. 435-456.
- WITT, C.A. (1995): "Production/operations Management", en S.F. Witt y L. Moutinho [ed.]: *Tourism Marketing and Management Handbook*; pp. 181-190. Hemel Hempstead: Prentice Hall International.
- WITT, C.A.; CLARK, B.R. (1990): "Tourism: The Use of Production Management Techniques", *The Services Industries Journal*, 10 (2), pp. 306-319.
- WITT, C.A.; WITT, S.F. (1989): "Why Productivity in the Hotel Sector is Low?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1 (2), pp. 28-34.