

Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas

Rubén Huertas García
Rosa Domínguez Galcerán

Índice

Presentación.....	7
Capítulo 1. Introducción	9
Capítulo 2. La gestión de las empresas de servicios	21
Capítulo 3. Los servicios y la producción	37
Capítulo 4. La productividad en los servicios	59
Capítulo 5. Recursos humanos	75
Capítulo 5 (Complementario). El estudio del trabajo: el análisis de métodos y la determinación de tiempos	87
Capítulo 6. La previsión de ventas	115
Capítulo 7. Decisiones sobre capacidad	145
Capítulo 8. La distribución en planta	163
Capítulo 9. La localización de las empresas de servicio	189
Capítulo 10. La gestión de la calidad total	205
Capítulo 10 (Complementario). Herramientas para la mejora y el control de calidad	223
Anexo capítulo C10	257

Presentación

En este trabajo trataremos de exponer las decisiones estratégicas básicas que deben tomar la dirección de operaciones de las empresas suministradoras de servicios 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 servicios. A continuación, en el capítulo 3 se desarrolla el papel de los servicios como un proceso productivo. Desde el diseño hasta la distribución, pasando por el proceso, y utilizando las tecnologías de la información.

Seguidamente, dedicamos un capítulo, el cuarto, a definir la productividad y cómo se debe mejorarla en los servicios. Que es, sin duda, el objetivo central que debe alcanzar la dirección de operaciones, teniendo en cuenta que esto no debe traducirse en una menor calidad en la prestación de servicios. Al 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 suministradores de servicios y turísticos, que veremos en el capítulo 7. Seguidamente, se plantean las decisiones estratégicas sobre la distribución en planta del espacio físico y la localización geográfica de los establecimientos de servicios. Y, por último, en el capítulo 10 introducimos el concepto de calidad, además de su gestión y su control, como uno de los pilares básicos para la gestión de operaciones en las empresas de servicios.

INTRODUCCIÓN

El creciente interés por los servicios, que se recoge en la literatura de los últimos años, obedece básicamente a dos razones: la primera, el rápido crecimiento que la actividad del sector de servicios ha experimentado en comparación con el sector de las manufacturas y, la segunda, al interés por mejorar la productividad de un sistema operativo con una estructura de costes de producción poco eficiente.

Por un lado, el sector servicios, tanto en volumen de actividad como en volumen de cifras de ocupación, ha sido el que ha experimentado un crecimiento más rápido en los países desarrollados durante los últimos años. En la Unión Europea, de los doce, el porcentaje de actividad del sector servicios, medido en Valor Añadido Bruto, a precio de mercado, pasó del 50 al 72% entre 1975-2005, mientras que el porcentaje correspondiente a la industria se redujo del 45 al 26% (tal y como se muestra en el cuadro 1.1). En el mismo periodo, la ocupación en el sector servicios compensó con un incremento del 17,4% (del 50 al 67,4%) las pérdidas de empleo de los otros sectores (cuadro 1.2). En nuestro país, la evolución de la actividad que representaba el sector servicios fue similar pasando del 50,7% al 71,6% del PIB en euros corrientes entre 1975 y 2012, mientras que en el sector industrial se pasó del 39% en 1975 al 25,4% en 2012 (cuadro 1.3).

CUADRO 1.1. ACTIVIDAD POR SECTORES EN LA EUROPA DE LOS 12
(PORCENTAJE DE VALOR AÑADIDO BRUTO A PRECIOS DE MERCADO)

Sectores	1975	...	1985	1990	2000*	2005*	2012**
Agrario y forestal	5	...	3,4	2,9	2,2	1,8	8
Energético, manufacturas y construcción	45	...	36,6	34,3	27,7	26,3	37
Servicios	50	...	60,0	62,8	70,0	71,9	55

Fuente: Eurostat, *Europa en cifras*, 1992, *Anuario* 1995 y *Anuario* 2007, *Anuario* 2014.

* Europa de los 15; **Europa de los 28.

CUADRO 1.2. EMPLEO CIVIL POR SECTORES EN LA UNIÓN EUROPEA (PORCENTAJES)

Sectores	1975	...	1986	1990	2000*	2005*	2012**
Agrario y forestal	11,2	...	8,3	6,7	5,7	4,8	7
Energético, manufacturas y construcción	38,8	...	33,3	33,2	29,5	27,4	31,7
Servicios	50,0	...	58,5	60,1	62,5	67,4	61,3

Fuente: Eurostat, *Europa en cifras*, 1992; *Anuario* 2007, *Anuario* 2014.

* Datos hasta 1990, Europa de los 12, para 2000 y 2005, **Europa de los 28.

**CUADRO 1.3. ACTIVIDAD POR SECTORES EN ESPAÑA
(PORCENTAJE DEL PIB A PRECIOS CORRIENTES)**

Sectores	1975	...	1985	1995	2000	2005	2010	2012
Agrario y forestal	10,3	...	6,4	3,2	4,4	3,3	2,6	2,5
Energético, manufacturas y construcción	39,0	...	34,2	34,0	29,2	29,3	27,2	25,9
Servicios	50,7	...	59,4	62,8	66,4	67,4	70,2	71,6

Fuente: Cuadrado Roura, Juan Ramón y Clemente del Río Gómez, *Los servicios en España*, Pirámide, 1993, para los años 1975-1990. De 2000 a 2012; INE; *Anuario estadístico*, 2014.

CUADRO 1.4. OCUPACIÓN POR SECTORES EN ESPAÑA(PORCENTAJES)

Sectores	1975	...	1985	1995	2000	2005	2010	2013
Agrario y forestal	24,1	...	16,0	9,1	6,6	5,27	4,3	4,4
Energético, manufacturas y construcción	37,1	...	31,3	30,0	30,9	29,7	21,7	17,2
Servicios	38,3	...	43,9	60,9	62,4	65,1	64,5	63,4
No clasificados	—		8,8				9,5	15

Fuente: Martínez Serrano et al. *Economía española: 1960-1980*, Blume, 1982, para el año 1975. Para los años 1983-1995, INE, *Anuario estadístico 1994 y 1998*, INE, *Anuario estadístico 2014*, 2014.

Respecto a la población activa en el sector de servicios, esta evolucionó del 38,3% al 63,4% entre 1975 y 2013 (cuadro 1.4).

También ha contribuido a esta expansión de los servicios el crecimiento del sector público. En nuestro país, por ejemplo, el porcentaje de asalariados públicos respecto al empleo total del sector servicios se incrementó en un 30%, pasando de representar el 21,2 al 27,6% entre 1976 y 1992.

Existe, además, un sector servicios encubierto dentro de las industrias manufactureras cuya actividad representa gastos e ingresos antes y después de la compra del producto, es el denominado servicio interno. 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 poner un ejemplo, Nixdorf, fabricante de ordenadores, 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).

Por otro lado, la segunda razón se encuentra en las características propias de los servicios que convierten al sector servicios en un sector fuertemente inflacionista. Tal y como nos señala Carrasco García (1993), desde 1986 hasta 1992, en nuestro país, «la inflación del terciario mantiene de forma continuada ritmos de crecimiento sensiblemente más elevados que los del sector de la alimentación y el industrial, de tal forma que en estos años el ritmo de crecimiento de sus precios ha llegado a duplicar la tasa de variación de los precios industriales».

Los sistemas de servicios muestran unas características diferentes de los sistemas manufactureros. En estos dos primeros capítulos se intenta contribuir a un mejor entendimiento de la producción de servicios mediante una revisión de los intentos más relevantes de clasificar los servicios y la proposición de un sistema de clasificación. La perspectiva de la que partimos es la de un proveedor de servicios y los problemas planteados procederán de la dirección de operaciones.

1.1. El peso del turismo en la actividad económica

Una de las actividades más dinámicas, dentro del sector servicios, es el sector turístico: una de las fuerzas económicas más importantes 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 prestación, para conseguir mantener unas operaciones eficientes hasta asegurar la calidad de los servicios prestados a los clientes.

Según la *Cuenta Satélite del Turismo (2015)*, elaborada por el INE, el turismo proporciona en España el 11,9% de los empleos y supone el 10,9% del PIB (cifras de 2012), lo que convierte a España en 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 EE.UU. En el cuadro 1.5 podemos observar la aportación de 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 tienen que ver con la actividad turística. Por tanto, es muy difícil la contabilización directa debiéndose recurrir a estimaciones analíticas.

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

CUADRO 1.5. APORTACIÓN DEL TURISMO AL PIB DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA
(PRECIOS CORRIENTES)

Millones de euros	1996	1999	2005	2012*
Turismo receptor	23.318,0	33.601,8	44.154,5	52.439
Otros componentes de la demanda turística	27.951,8	34.850,7	54.235,9	59.596
TOTAL	51.269,8	68.452,5	98.390,4	112.035
Porcentajes sobre el PIB				
Turismo receptor	5,0	5,9	4,9	5,1
Otros componentes de la demanda turística	6,0	6,2	6,0	5,8
TOTAL	11,0	12,1	10,8	10,9

(*) Estimación avance.

Fuente: INE Cifras Ine, *Cuenta Satélite del Turismo*, 02/2015.

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

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

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 empresa, 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?

¿Cómo se definen los servicios? En las sociedades avanzadas hay empresas 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. Hay otro tipo de empresas 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 suele definir los servicios como el sector terciario de la economía, que incluye 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 por oposición a 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 la prestación del servicio. La intangibilidad es la característica que describe de forma más concisa la cualidad única de los servicios. Esto se traduce para el cliente en un mayor grado de riesgo percibido y una mayor incertidumbre asociada a la decisión de compra. La heterogeneidad del *output* dificulta la estandarización, pues como este es generado por una variedad de proveedores, es difícil, si no imposible, estandarizar una decisión humana. Los servicios también son perecederos, no almacenables y consumidos durante el proceso productivo (no es concebible un *stock* de servicios) y, además, se ofrecen en un lugar y un tiempo específicos, y para un cliente determinado. 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: limpieza de hogares) (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985). La tecnología está permitiendo la transferencia de muchos servicios suministrados en instalaciones a servicios suministrados fuera de ellas.

Hemos señalado que, en ocasiones, es difícil si se considera la principal actividad generadora de ingresos o la principal ocupación de sus empleados, la separación entre actividades industriales y de servicios. También que la definición del sector servicios como sector terciario de la economía, que excluye todas aquellas actividades incluidas en los otros dos sectores, el primario y el secundario, crea una gran heterogeneidad que hace difícil su análisis y 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, la transformación de recursos en productos se denomina 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. Esta requiere definir una misión, el horizonte final que se pretende alcanzar, y una política a seguir, la 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 cómo utilizarán sus recursos y capacidades para implementar la estrategia corporativa. El director de operaciones, por tanto, debe definir la estrategia que seguirá con los recursos directos de producción. A estos se los 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 indirectamente participa 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 utilizados en el sistema productivo; los procesos agrupan los equipos y pasos necesarios para realizar la producción, y los sistemas 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 las empresas de servicios y turísticas, por el contrario, gran parte del proceso productivo se realiza en presencia del cliente por lo que se reduce la eficiencia operativa.

Podemos definir un sistema operativo o de producción 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 1.6 se comparan los elementos principales de los sistemas operativos de una industria manufacturera y de una empresa de servicios o turística.

CUADRO 1.6. ELEMENTOS PRINCIPALES DE DIFERENTES SISTEMAS OPERATIVOS

Sistema	Input	Factores productivos	Función de transformación	Output
Fábrica de automóviles	Planchas 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 viaje	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* 6.ª edición.

1.4. Clasificación de las actividades de servicios

Un elemento relevante para mejorar el análisis y el conocimiento de las organizaciones es la posibilidad de clasificarlas en subconjuntos con la mayor homogeneidad posible, de manera que facilite un análisis y un conocimiento más completo de su naturaleza y su evolución de los que pudieran resultar del análisis general del conjunto.

La Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas (NACE) agrupa los servicios en cuatro divisiones: 6.^a: Comercio, restaurantes y hostelería, reparaciones; 7.^a: Transporte y comunicaciones; 8.^a: Instituciones de crédito y seguros, servicios prestados a las empresas y alquileres; 9.^a: Otros servicios. Es decir, que la forma más usual de clasificar los servicios está en función de las actividades desarrolladas, aunque en algunos casos se agrupan actividades de gran heterogeneidad. Por ejemplo, en el Cuadro 1.7 se consideran las actividades que se agrupan en el sector turístico para el cálculo de la cuenta satélite.

Pero lo que necesitan los directivos de las empresas de servicios son sistemas de clasificación que indiquen con precisión la naturaleza de los servicios, en términos de oportunidades estratégicas, para así poder proponer acciones adecuadas dirigidas a alcanzar una mayor competitividad.

CUADRO 1.7. 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

(Continúa en la página siguiente.)

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

(Continúa en la página siguiente.)

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.

Por tanto, para que una clasificación o taxonomía, desde la perspectiva de la gestión de sus operaciones, sea válida debe cumplir dos objetivos: primero, debe estructurar un campo de interés cuya comprensión resulta compleja; y, segundo, su aplicación debe ayudar o facilitar la toma de decisiones frente a los problemas relacionados con la gestión.

1.5. La actividad turística y el desarrollo económico

Existe una polémica sobre el papel que la actividad turística, una de las actividades más dinámicas dentro del sector servicios, puede desempeñar 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. Se llama así al conjunto de instrumentos que persiguen conseguir que la localidad esté dotada de medios para la estancia de los clientes. Engloba los establecimientos dedicados a prestar servicios de alojamiento y refacción, así como los dedicados a procurar un marco urbano adecuado. También se incluye la accesibilidad, que generalmente forma parte de las denominadas infraestructuras, que son financiadas y gestionadas por las administraciones públicas: estaciones de ferrocarril, puertos, aeropuertos y carreteras.
- b) Técnicas de incentivación. Son 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 elaboración y venta de planes de desplazamiento de ida y vuelta. Y, por tanto, consideran 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». Así, para Muñoz de Escalona (1992), son los touroperadores o agencias mayoristas los 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 alcanzar un desarrollo económico mediante la actividad turística no solo 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.

Son habituales, 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 tanto de los residentes europeos como de los españoles han aumentado en 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 visto cómo se reducía 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 este personal, que redundan en una baja calidad del 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.

El principal argumento utilizado para justificar estas condiciones laborales y salariales se basa 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% de todo el gasto en Investigación y Desarrollo.

Por tanto, si queremos que la denominada «industria» turística —que genera el 12,1% 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.

BIBLIOGRAFÍA

- CHASE, R. B., y AQUILANO, N. C. (1994). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 6.^a ed.
- CUADRADO ROURA, Juan Ramón y DEL RÍO GÓMEZ, Clemente (1993). *Los Servicios en España*, Pirámide, Madrid.
- DRUCKER, Peter (1992). «La nueva revolución de la productividad», *Harvard Deusto Business Review*, España, 50, págs. 4-13.
- MUÑOZ DE ESCALONA, FRANCISCO (1992). «Turismo y desarrollo», *Estudios Turísticos*, núm. 115, págs. 3-44.
- 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», *Revista de Economía*, 4.º trim., núm. 7, págs. 47-50.
- SKINNER, Wickham (1974). «The focused factory», *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 121-133.
- ZEITHAML, PARASUNAMAN y BERRY (1985). «Problems and strategies in service marketing», *Journal of marketing*, primavera, vol. 49, núm. 2.