Estudios Turísticos, n.º 117 (1993), pp. 61-71

Instituto de Estudios Turísticos
D.G. de Política Turística

FACTORES CLAVES DEL EXITO EN LA PRESTACION DEL SERVICIO HOTELERO

Xavier M. Fridolin*

Resumen: Este trabajo lleva a cabo un contraste empírico de las hipótesis según las cuales: 1) los factores claves del éxito en la producción/prestación del producto/servicio hotelero pueden ser identificados *a priori* mediante un esquema teórico; 2) los factores críticos dependen de la categoría del hotel, y 3) los factores críticos dependen del núcleo receptor en el que está ubicado el hotel. Para la identificación *a priori* de los factores, se desarrolla un esquema en base a las dimensiones sistema de producción/servucción y grado de tangibilidad del producto/servicio hotelero. Las puntuaciones atribuidas por una muestra estratificada de directores de hotel a los factores demuestran que: 1) en general, los factores identificados mediante el esquema tienen una importancia crítica en el logro de una ventaja competitiva; 2) la importancia de los factores difiere poco entre los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas oro, y 3) la importancia de los factores difiere marginalmente entre los hoteles de playa y los de una ciudad industrial.
Palabras clave: Factores críticos; Ventaja competitiva; Servucción.

Abstract: This study tests the suppositions that: 1) operations management key success factors in a hotel can be identified on an *a priori* theoretically basis; 2) hotel class differ in their operations management's key success factors, and 3) operations management key success factors change from tourism region to tourism region. For the theoretical identification of the key success factors, a two-dimensional scheme is developped. The first dimension is the hotel's basic technology and the second one the degree of tangibility of the hotel product. The ratings of key success factors by a stratified sample of hotel managers demonstrates that: 1) in general factors deduced from the scheme are critical in acheving competitive advantage, 2) the importance of operations management key success factors are very similar between five, four and three star hotels, and 3) the importance of operations managements key success factors are very similar from a coast resort to an industrial town.
Key words: Key success factor; Competitive advantage; Servuction.

1. INTRODUCCION

En el estudio y la práctica de la gestión de producción, el conjunto de ideas y anécdotas sobre los factores claves de éxito ha conocido un crecimiento notable a lo largo de estas últimas décadas, por cuanto que muchos especialistas han sostenido la hipótesis según la cual en cada producto o negocio los directivos deben de identificar y poner el énfasis en las actividades críticas para el logro de una mayor ventaja competitiva.

No obstante, a pesar de la importancia que una identificación sistemática y *a priori* puede suponer para la toma de decisión, y a pesar de la contribución notable del sector hotelero en las economías de muchos

Xavier M. Fridolin es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Técnico de Empresas y Actividades Turísticas. Este artículo es un extracto de la tesis doctoral *Teoría de identificación de los factores claves de éxito del sector industrial: test de hoteles de dos núcleos receptores*, leída por el autor en 1992 en la Universidad Complutense de Madrid.

países, los directores de hoteles siguen basando sus decisiones en una identificación intuitiva y *ad hoc*.

Por tanto, el objetivo de este artículo es identificar, de un modo teórico-empírico, los factores claves de éxito en la prestación del servicio hotelero.

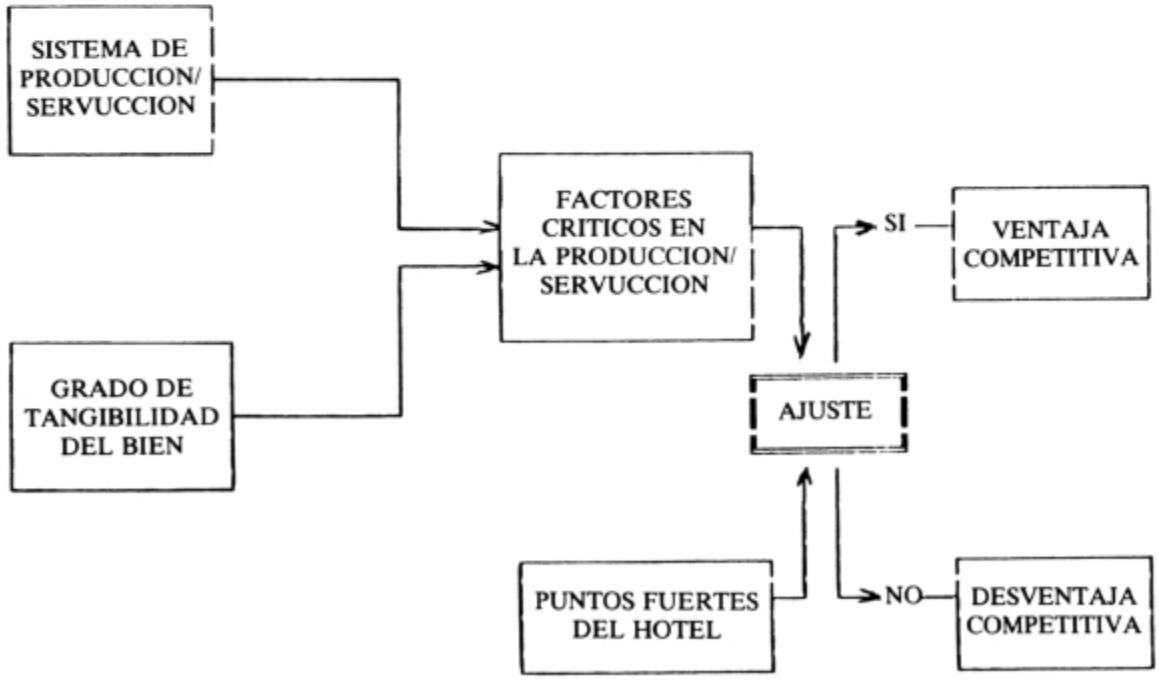
El artículo está dividido en dos partes. El objeto de la primera es la elaboración de un esquema de identificación *a priori* de los factores críticos en la producción/prestación del producto/servicio hotelero. La segunda parte trata de la investigación empírica; en este sentido, recoge tanto el diseño del estudio de campo como sus resultados y la discusión de éstos.

2. ESQUEMA DE IDENTIFICACION TEORICA DE LOS FACTORES CRITICOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO HOTELERO

La revisión de la literatura más relevante sobre el concepto de factor clave de éxito (Daniel, 1961; Rockart, 1979) nos conduce a la siguiente definición del término central en el marco del presente trabajo, a saber, los «factores claves de éxito en la prestación del servicio hotelero»:

Los factores claves de éxito en la prestación/producción del producto/servicio hotelero son las estrategias, políticas y áreas organizativas dictadas por el sistema de producción/servucción del sector industrial hotelero y la propia naturaleza del producto/servicio hotelero, y en los que el hotel debe de ser fuerte si quiere conseguir una mayor ventaja competitiva.

Figura 1. MODELO DE LOS ORIGENES Y DE LAS IMPLICACIONES DE LOS FACTORES CRITICOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO HOTELERO



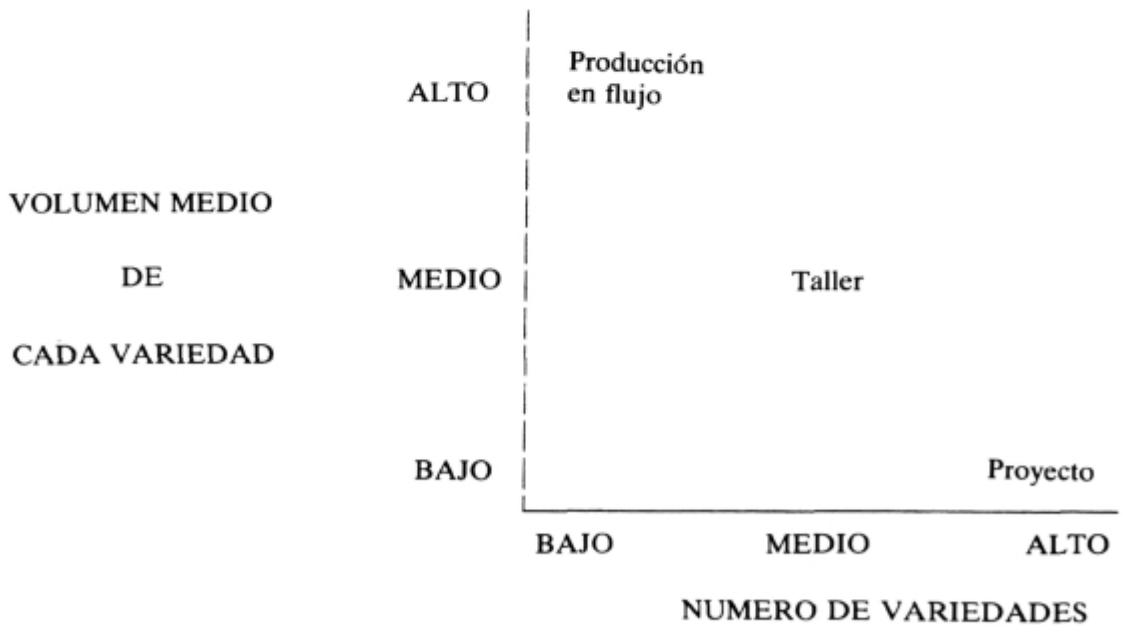
Según nuestra definición de los factores claves de éxito en la prestación del servicio hotelero, y tal como lo ilustran las relaciones de la figura 1, cabe suponer que dichos factores dependen del tipo genérico de producción/servucción y de las características singulares del producto hotelero (ver Figura 1).

En base a estas relaciones y en la literatura sobre dirección de producción (Starr, 1989) y la gestión de las empresas de servicios (Langeard y Eiglier, 1987), deducimos el esquema de identificación ilustrado en la tabla 1. El proceso seguido para la elaboración de este esquema consiste: por una parte, en determinar los diferentes tipos de producción junto con sus correspondientes factores críticos, y, por otra parte, concretar la singularidad de los servicios junto con los factores críticos que esta singularidad dicta (ver Tabla 1).

2.1. Sistemas genéricos de producción/servucción y factores críticos

La revisión de la literatura sobre sistemas de producción (Parthasarthy, 1992; Perrow, 1967; Starr, 1989; Thompson, 1967; Woodward, 1965) nos sugiere dos dimensiones para la determinación de los sistemas de producción: el número de variedades del producto y el volumen por variedad. Tal como se ilustra en la figura 2, si en cada dimensión consideramos tres niveles, obtenemos tres tipos genéricos de sistemas de producción:

Figura 2. TIPOS GENERICOS DE SISTEMAS DE PRODUCCION/SERVUCCION



Fuente: Adaptado de Parthasarthy, R. y Seti, S.P. (1992) y de Thompson, J.D. (1967).

Tabla 1. ESQUEMA DE IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRITICOS EN LA PRODUCCION/PRESTACION DEL PRODUCTO/SERVICIO HOTELERO

		BIEN POCO TANGIBLE
		— Actitud y cualificación del personal en contacto. — Control formal de calidad del producto/servicio. — Coordinación de las tareas y de las actividades. — Participación activa del consumidor. — Sistemas de previsión de las instalaciones y de la demanda.
SISTEMA DE PRODUCCION/ SERVUCCION	PRODUCCION/SERVUCCION EN FLUJO — I+D aplicada a la estandarización.	
	TALLER — Sistemas de previsión. — Coordinación de las tareas y de las actividades.	— Actitud y cualificación del personal en contacto. — Control formal de calidad del producto/servicio. — Coordinación de las tareas y de las actividades. — Participación activa del consumidor. — Sistemas de previsión de las instalaciones y de la demanda.
	PROYECTO — Planificación de los proyectos. — I+D aplicada a los proyectos. — Coordinación de las tareas y de las actividades.	

1. *La producción en flujo y sus factores críticos*

Es un sistema de producción basado en un conjunto de tareas interrelacionadas que, de un modo repetitivo y lineal, se llevan a cabo una después de otra. Es adecuado para la fabricación de productos estandarizados en gran cantidad y a bajo coste. Se ajusta mejor a un entorno determinista. Incluye tanto la producción en serie como la producción en proceso. Puede ser intensiva en mano de obra (proceso de trabajo rutinario y regulado), o bien intensiva en capital (automatización rígida).

De los estudios de Woodward (1965) se pueden destacar, entre otras, dos proposiciones:

— Cuanto más tiende el sistema de producción de una empresa hacia una producción de masa, más resulta la regulación del trabajo en el núcleo de operaciones una actividad clave para el éxito.

— Cuanto más continuos son los flujos de producción, más crítica es la automatización rígida.

Si estas proposiciones son fundadas, entonces la actividad que se dedica al diseño de los sistemas de regulación del trabajo y a los de automatización rígida se convierte en una actividad crítica. Ello significa que la investigación aplicada a la estandarización y su desarrollo constituyen el mayor factor crítico para lograr un funcionamiento óptimo de una producción en flujo.

2. *El taller y sus factores críticos*

La elección de este sistema de producción viene impuesta por la búsqueda de un equilibrio entre el deseo de satisfacer los deseos peculiares de cada cliente y la necesidad de reducir los costes. Se basa en la disgregación del mercado en grupos homogéneos y en la fabricación/prestación de modelos de producto/servicio para cada grupo mediante un equipo flexible o unas instalaciones adaptables para los modelos previstos.

Tradicionalmente, el taller ha sido un sistema de producción intensivo en mano de obra, pero desde hace una década se puede implantar el taller con sistemas programables y flexibles.

La estandarización permite resolver *a priori* (antes de empezar la producción) una gran parte de los problemas relacionados con la coordinación en un sistema de producción en flujo. En cambio, la incertidumbre del entorno de un taller dificulta tal iniciativa; muchos problemas de coordinación se solucionan durante la fase de producción. La empresa ha de ser capaz de solucionar, de un modo permanente, estos problemas si quiere entregar/prestar el producto/servicio al cliente con el nivel de calidad prometido, en el lugar y plazo acordado (Starr, 1989).

Por otra parte, el cumplimiento de los compromisos con el cliente (nivel de calidad, lugar y plazo de la entrega/prestación) será compatible con una utilización eficiente de las instalaciones si, y solamente si, la empresa es capaz de ajustar la oferta a la de-

manda. Brevemente, la empresa ha de implantar métodos que la ayuden, de un modo permanente, a ajustar las capacidades y disponibilidades de su equipo multiuso a una demanda bastante incierta.

En consecuencia, tanto la actividad que se ocupa de la previsión como la responsable de la coordinación tienen una importancia crucial en un taller (Starr, 1989).

3. *El proyecto y sus factores críticos*

Es el sistema de producción adecuado para la producción/prestación de los productos/servicios cuya demanda es *ad hoc,* cuya realización es compleja y cuyo coste es elevado. Por ejemplo, se recurre a este sistema de producción para un primer lanzamiento de un nuevo producto/servicio. El proyecto suele ser intensivo en mano de obra, pero a veces se basa en sistemas programables.

Un funcionamiento óptimo del sistema de producción denominado «proyecto» requiere que mucha atención se dedique a tres áreas esenciales: la planificación, la investigación aplicada y la coordinación (Starr, 1989).

La importancia de la planificación del proceso y de las tareas tiene una doble justificación; por una parte, facilitar la entrega/prestación del producto/servicio en el plazo, en las condiciones y con el nivel de calidad acordados, y por la otra, hacer un uso eficiente de los recursos.

Por tratarse (en general) de un pro ducto/una obra/un servicio complejo y *ad hoc,* el proyecto requiere siempre una investigación aplicada.

El hecho de que el producto/servicio es único y a menudo complejo impide el uso de la estandarización *a priori* (de los procesos o del trabajo) como medio para resolver los muchos problemas de coordinación *a priori* existente, lo que hace que la coordinación durante el proceso de producción/prestación se convierte en una actividad tan importante como en un taller.

2.2. Singularidad de los servicios y factores críticos

Mientras que un bien material es un tipo de producto en el que la parte tangible domina sobre la parte intangible, un servicio es un bien poco tangible, por lo que no es posible separar la fase de consumo de la de producción, tampoco es posible almacenarlo, ni estandarizarlo. Tal como viene a continuación, estas características singulares tienen más de una implicación en el sistema de producción:

1. Debido, por una parte, a una demanda a menudo estacional, y por otra parte, a la casi imposibilidad de llevar a cabo una gestión de los stocks, la habilidad de los directivos en ajustar las capacidades e instalaciones de su empresa a la demanda constituye un atributo crucial para una mayor efectividad y eficiencia (Sasser, 1976).

2. El hecho de que el proceso de producción de la parte intangible (la básica para la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente) es simultánea a la del proceso de consumo, convierte la gestión de la calidad del enlace entre el personal y el consumidor en una actividad primordial (Langeard y Eiglier, 1987).

3. La percepción por parte del consumidor de cualquier malentendido que ocurra entre las diferentes áreas de responsabilidad es instantánea en una empresa de producto poco tangible, puesto que los procesos de producción y consumo son simultáneos, sin contar que el producto poco tangible ha de prestarse en tiempo real. Solamente una buena coordinación puede ayudar a evitar conflictos y malentendidos y contribuir a que el servicio sea prestado dentro de las condiciones acordadas.

4. La implantación del control de calidad en una empresa de servicios es muy importante, en cuanto que, en caso de insatisfacción del consumidor, ofrecer el *redo service* supondría volver a reunir las circunstancias y disponibilidad (del consumidor) que acompañaron a la primera experiencia.

5. El consumidor de un producto poco tangible es un *input* (Langeard y Eiglier, 1987), por lo que la gestión de su participación facilita un enlace fructífero con el empleado en contacto o con el equipo (si se automatiza el proceso de trabajo en el núcleo de operaciones).

3. ESTUDIO DE CAMPO

3.1. Metodología

Introducción a la formulación de las hipótesis

Tanto por su estructura como por su tamaño, el sector industrial hotelero madrileño en 1992 era una buena representación del conjunto de hoteles llamados «hoteles de ciudad». Asimismo, en 1992, el sector industrial hotelero marbellí representaba bastante bien al conjunto de hoteles llamados «hoteles de playa».

Los sistemas de producción/servucción utilizados por los hoteles de Madrid y Marbella en 1992 tenían todos las características de un «taller» intensivo en mano de obra, por lo que los factores críticos identificados *a priori* fueron los que corresponden a la casilla 2 de la tabla 1.

Formulación de las hipótesis

La operativización de las hipótesis objeto del contrate empírico nos condujo a la formulación siguiente:

1. Son factores críticos los atributos de la casilla 2 (tabla 1) cuya puntuación media se sitúa alrededor de, o es superior a 4.

2. Las diferencias en importancia de los factores críticos de la casilla 2 (tabla 1) difieren entre las categorías tres, cuatro y cinco.

3. La importancia de los factores críticos de la casilla 2 (tabla 1) difiere entre los dos entornos geográfico-turísticos.

Encuesta

Los hoteles fueron elegidos mediante la técnica del muestreo aleatorio estratificado, cada categoría siendo un estrato. En la tabla 2 está el tamaño de la muestra en relación al de la población y al de cada estrato. Se pedía a cada director que comentara y que puntuara (sobre una escala de 1 a 5), el impacto de cada factor en la posición competitiva de un hotel de la misma categoría que el suyo. Para contrastar la hipótesis 1, se calcularon en cada atributo las puntuaciones medias y sus respectivas varianzas. Para la hipótesis 2, se utilizó el método de análisis de la varianza y covarianza con medidas repetidas. En cuanto a la hipótesis 3, se recurrió al análisis de la varianza, con una variable. En general, para poder rechazar la hipótesis según la cual las puntuaciones medias son similares, el nivel de significación (en términos de probabilidad) del estadístico F tenía que ser menor a 0. 05. Este análisis de los datos se efectuó mediante los paquetes informáticos SPSS (versión 4. 0) y BMDP (versión 1991).

Tabla 2. TAMAÑOS DE LAS POBLACIONES Y TAMAÑOS DE LAS MUESTRAS

MADRID			
	Tres Estrellas	**Cuatro Estrellas**	**Cinco Estrellas**
Población	41	38	13
Muestra	11	14	7

MARBELLA			
	Tres Estrellas	**Cuatro Estrellas**	**Cinco Estrellas**
Población	12	4	7
Muestra	7	3	4

3.2. Resultados y discusión

La tabla 3 y la tabla 4 recogen los resultados más relevantes del análisis de los datos. Los de esta última son agregados, por cuanto que las diferencias en importancia de los factores claves para el logro de una mayor ventaja competitiva en la prestación del servicio hotelero no son estadísticamente significativas entre las categorías tres, cuatro y cinco estrellas. Exceptuando en el atributo «participación activa del huésped», no existen diferencias estadísticamente significativas entre Madrid y Marbella. En general, los valores de la varianza son bajos, lo que significa que las respuestas de los directores resultan bastante homogéneas. En fin, los principales comentarios que nos sugieren estos resultados son los siguientes:

1. Al margen del papel que pueda jugar cualquier otro factor, los directores entrevistados piensan que la actitud y cualificación del personal es el atributo más importante (media de 5,00 en Madrid y media de 5,00 en Marbella) para el logro de una mayor ventaja competitiva. De hecho, en muchos hoteles el responsable del área recepción es la segunda personalidad, después del director o del subdirector.

Tabla 3. PUNTUACIONES DE LOS FACTORES CRITICOS

MADRID					
TRES ESTRELLAS		CUATRO ESTRELLAS		CINCO ESTRELLAS	
Atributo	**Media**	**Atributo**	**Media**	**Atributo**	**Media**
— Actitud y cualificación del personal en contacto.	5,00	— Actitud y cualificación del personal en contacto.	5,00	— Actitud y cualificación del personal en contacto.	5,00
— Control formal de calidad.	4,81	— Control formal de calidad.	4,64	— Coordinación de las actividades.	4,85
— Coordinación de las actividades.	4,54	— Coordinación de las actividades.	4,28	Control formal de calidad.	4,85
— Sistemas de predicción.	4,36	— Sistemas de predicción.	4,07	— Sistemas de predicción.	4,42
— Participación activa del huésped.	3,36	— Participación activa del huésped.	3,28	— Participación activa del huésped.	3,28
MARBELLA					
— Actitud y cualificación del personal en contacto.	5,00	— Actitud y cualificación del personal en contacto.	5,00	— Actitud y cualificación del personal en contacto.	5,00
— Control formal de calidad.	4,66	— Coordinación de las actividades.	4,75	— Control formal de calidad.	4,75
— Coordinación de las actividades.	4,50	— Control formal de calidad.	4,75	— Sistemas de predicción.	4,75
— Sistemas de predicción.	4,11	— Sistemas de predicción.	4,25	— Coordinación de las actividades.	4,50
— Participación activa del huésped.	2,50	— Participación activa del huésped.	2,50	— Participación activa del huésped.	2,00

Tabla 4. PUNTUACIONES DE LOS FACTORES CRITICOS

	MADRID		MARBELLA	
Atributo	**Puntuación media**	**Varianza**	**Puntuación media**	**Varianza**
Actitud y cualificación del personal en contacto	5,00	0,00	5,00	0,00
Control formal de calidad del producto/servicio	4,75	0,19	4,71	0,22
Coordinación de las tareas y de las actividades	4,50	0,32	4,57	0,26
Sistemas de predicción	4,25	0,52	4,43	0,42
Participación activa del huésped	3,31	0,67	2,36	0,86

2. **A pesar de las dificultades que acompañan la gestión de calidad en las empresas de servicios, los directores opinan que la implantación de unos métodos formales de control de calidad era imprescindible (media de 4,75 en Madrid y media de 4,71 en Marbella).**

3. **La armonización de las tareas y de las actividades (media de 4,50 en Madrid y media de 4,57 en Marbella)** constituye, sin duda, uno de los aspectos que requieren un cuidado especial.

4. Asimismo, se demuestra que el ajuste permanente entre la oferta y la demanda de las instalaciones es un área que requiere una atención particular (media de 4,25 en Madrid y media de 4,45 en Marbella).

5. **La gestión de la participación del consumidor despierta poco entusiasmo en los directores entrevistados (media de 3,31 en Madrid). Según la literatura, el consumidor de hoy en día (y de mañana también) es cada vez más sensible a la gestión de su tiempo, ya que se encuentra bajo la presión de las exigencias del trabajo y de una oferta de actividades de ocio muy amplia y muy va-**

mercado que permita identificar los *clusters* de necesidades y características del consumidor. El conocimiento de estos *clusters* permitirá a la empresa turística desarrollar

En definitiva, el nuevo escenario de la industria turística para los próximos años está

da. Así, está más predispuesto a participar de un modo activo durante el proceso de producción-consumo, sobre todo cuando esto contribuye a disminuir los tiempos muertos y las esperas no deseadas. Asimismo, se afirma que los clientes cuyo nivel cultural es medio-alto y alto están más predispuestos a una participación activa, siempre que tal actitud contribuya a aumentar su satisfacción. Curiosamente, los directores entrevistados nos dicen que, excepto durante el *buffet*, los clientes en general son bastante pasivos.