



**AECIT**  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE  
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 17, 1º semestre 2014, pp. 1-12

**LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SU IMPACTO EN EL  
RESULTADO ORGANIZATIVO. UNA APLICACIÓN  
EMPÍRICA AL SECTOR HOTELERO EN LAS ISLAS  
CANARIAS**

**Tomás F. Espino-Rodríguez**  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

*Revista de Análisis Turístico*

ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644

Depósito Legal: B-39009

©2014 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisTurístico@aecit.org

# LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SU IMPACTO EN EL RESULTADO ORGANIZATIVO. UNA APLICACIÓN EMPÍRICA AL SECTOR HOTELERO EN LAS ISLAS CANARIAS

Tomás F. Espino-Rodríguez

tespino@dede.ulpgc.es

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

## resumen

*Este trabajo analiza la estrategia de operaciones en el contexto hotelero considerando dos variables clave como son las decisiones estructurales e infraestructurales y el resultado organizativo. Utilizamos una muestra representativa de hoteles de unos de los principales cluster turístico de España. En primer lugar, analizamos la intensidad en el uso de las políticas y prácticas de las decisiones de operaciones. En segundo lugar, identificamos las estrategias de operaciones que se emplean en este sector y en tercer lugar, se estudia la relación entre las estrategias de operaciones y su relación con el resultado organizativo. Los encuentros indican que seis estrategias son configuradas a partir de las decisiones de operaciones. Asimismo, se demuestra que no existe una relación positiva entre las estrategias de operaciones y el resultado financiero. Los resultados sugieren que la estrategia de servicio tiene una influencia negativa en el resultado financiero. Los hallazgos indican que hay una relación positiva entre las estrategias de operaciones y el resultado no financiero, especialmente con las estrategias basadas en la renovación y las estrategias basadas en alianzas con suministradores. El trabajo permite a los directivos hoteleros conocer qué estrategias de operaciones deben enfatizar para incrementar el resultado organizativo.*

**Palabras clave:** *estrategia de operaciones, decisiones estructurales e infraestructurales, resultado organizativo, hoteles, Gran Canaria.*

## abstract

*This paper analyzes the operations strategy in the hospitality context considering two key variables such as structural and infrastructural decisions and organizational performance. A representative sample of hotels in one of the main tourist cluster of Spain is analyzed. The paper analyzes the intensity in the use of the policies and practices of operations decisions. The second purpose is to identify the operations strategies that are employed in this sector. Thirdly, the relationship between the operation strategies and their relationship with the organizational performance are studied. The results indicate that six strategies are configured from operation decisions. It also shows that there is not positive influence in the financial performance. The results suggest that service strategy has a negative influence on the financial performance. The findings show that there is a positive relationship between operations strategy and non-financial performance, especially with the renovation strategies and strategies based on alliances with suppliers. The work allows hotel managers the knowledge about the operations strategies that be must emphasize to increase organizational performance.*

**Key words:** *operations strategy, structural and infrastructural decisions, organizational performance, hotels, Gran Canaria.*

## 1. introducción

El trabajo de Skinner (1969), señalaba que la función de producción era un elemento clave del proceso de la planificación estratégica y de la ventaja competitiva. Desde ese momento y hasta la actualidad los investigadores han estudiado el rol que desempeña la función de operaciones en la ventaja competitiva (Wheelwright 1984; Swamidass y Newell, 1987; Kim y Lee, 1993; Williams, *et al.*, 1995). Sin embargo, en el sector servicios y en especial en el sector hotelero se ha prestado poca atención al área de operaciones siendo relegada a un segundo plano en relación al resto de áreas funcionales como por ejemplo finanzas o marketing. Por otra parte, a nivel académico, el estudio de la estrategia de operaciones en el sector hotelero ha sido escaso, no encontrándose estudios empíricos que analizan las diferentes decisiones, políticas y prácticas empleadas en el área de operaciones desde un punto de vista académico. Los trabajos que analizan las diferentes prácticas y operaciones en el sector hotelero son escasos limitándose la mayoría de ellos a realizar una descripción de las áreas a nivel teórico (Jones 1999). La función de operaciones no sólo es empleada como la organización de los recursos y factores productivos para obtener la obtención de productos y producción de los servicios sino también es usada para obtener ventajas competitivas sostenibles (Urgal-González y García Vazquez, 2007). Este trabajo analiza uno de los elementos básicos de la estrategia de operaciones como es el área de decisiones o políticas de producción en el sector hotelero. Las políticas y prácticas de producción pueden ser clasificadas en estructurales e infraestructurales. Asimismo, se analizan cómo se combinan esas decisiones para configurar estrategias de operaciones y estudiar posteriormente su impacto en el resultado organizativo. Por otra parte, es de destacar que los diferentes trabajos en la literatura académica de dirección de operaciones estudian tradicionalmente la relación entre decisiones y las prioridades competitivas en operaciones (Vickery, 1991; Safizadeh *et al.*, 2000; Phusavat y Kanchana, 2007). Estos trabajos no consideran el impacto directo que pueden tener las estrategias de operaciones en el performance organizativo. Por tanto, nuestro trabajo trata de cubrir este gap en la literatura de operaciones y en especial cubrir la ausencia de estudios empíricos en el sector hotelero. Asimismo, este trabajo permite desarrollar esta línea de investigación en el sector hotelero ya investigada en el sector industrial. En la literatura de operaciones no ha existido mucho esfuerzo por determinar taxonomías de estrategias de operaciones, como si lo ha habido en el caso de las estrategias competitivas definidas por Porter (1980) de diferenciación o de costes. El conocimiento de las diferentes estrategias de operaciones diseñadas a partir de las decisiones estructurales e infraestructurales puede ayudar a desarrollar tipologías nuevas y a entender cómo pueden influir en el resultado organizativo. Acvi *et al.* (2011) revelan que hay

diferencias significativas en el resultado financiero y no financiero entre diferentes orientaciones estratégicas seguidas por los hoteles. Las orientaciones estratégicas analizadas en el sector hotelero son desde un punto de vista general y no consideran la función de operaciones como elemento clave para el desarrollo de la ventaja competitiva en los hoteles.

Por esta razón, se hace especialmente importante en el sector hotelero identificar que estrategias son las que pueden ocasionar que exista un mayor resultado financiero y no financiero. Además el trabajo trata de proveer un instrumento válido para medir las decisiones estructurales e infraestructurales y mostrar evidencia empírica del impacto de las estrategias de operaciones en el resultado organizativo.

En resumen, el trabajo persigue dos objetivos:

- a. Identificar la intensidad en el uso de las prácticas y políticas estructurales e infraestructurales del área de operaciones.
- b. Identificar estrategias de operaciones combinadas a partir de las decisiones estructurales e infraestructurales y su influencia en el resultado organizativo.

## 2. revisión teórica

Una estrategia de operaciones permite un uso efectivo de los recursos para conseguir los objetivos corporativos y de negocios (Kim y Arnold, 1996). Las estrategias pueden ser vistas como un esfuerzo con el propósito de conseguir los objetivos de la organización a través del proceso productivo (Ahmed *et al.*, 1996). Voss (1995) identifica tres paradigmas dentro de la estrategia de operaciones. El primer paradigma analiza como competir a través de las capacidades de producción (calidad, cumplimiento en las entregas, costes y flexibilidad) para los requerimientos del mercado. El segundo paradigma está basado en la consistencia interna y externa entre el negocio y el contexto del producto y la elección del contenido de la estrategia de operaciones. El tercer paradigma analiza las "best practices" identificadas como las "world class manufacturing" las cuales son definidas como un conjunto de prácticas de primera línea que permiten un resultado superior. Hanson y Voss (1993) ven a las "world class manufacturing" en términos de ser competitivo a nivel de los mejores del mundo. Pocos trabajos analizan este tercer paradigma directamente (Díaz Garrido *et al.*, 2007). En el contexto hotelero las denominaremos como "world class operating hotel". Las mejores prácticas en los hoteles serán definidas como aquellas que tengan un mejor sistema de calidad, una mejor planificación de nuevos servicios, una buena estructura organizativa y gestión del personal, así como una gestión de primera línea en políticas de tipo infraestructural relacionadas con la tecnología, las instalaciones y la integración vertical. La producción de

un determinado bien, o en este caso de servicios, requiere de la utilización de medios o factores de producción en cuanto a tiempo, calidad y cantidad o intensidad (Bayón-Mariné y Martín-Rojo, 2004). Por tanto las prácticas y políticas se aplican con una cierta intensidad y en un tiempo determinado. La figura 1 establece el modelo teórico de la dirección de operaciones que este trabajo intenta contrastar. El modelo a contrastar consiste en la formulación de una serie de estrategias de operaciones a partir de una serie de decisiones estructurales e infraestructurales. Asimismo, el modelo pretende estudiar la relación que existe entre las estrategias de operaciones y el resultado organizativo analizado este desde una doble vertiente financiera y no financiera.

Figura 1. Modelo de dirección de operaciones



Diferentes autores realizan diferentes clasificaciones acerca de las políticas y prácticas de operaciones. Desde el punto de vista de nuestra investigación, planteamos que las decisiones o políticas y prácticas de producción son definidas como el conjunto de planes de acción que conforman las estrategias de operaciones capaces de influir en la consecución de la ventaja competitiva y por tanto en el resultado organizativo (Hayes y Wheelwright, 1984; Hayes *et al.*, 1988; Hill 1989; Narasimhan *et al.*, 2005). Lillis y Szwajczewski (2012) indican que en la literatura todos los modelos que han sido investigados en las estrategias de operaciones de servicios giran en torno al modelo de estrategia de producción aplicado al sector industrial desarrollado por Hayes *et al.* (1988). El modelo de Hayes *et al.* (1988) gira en torno a clasificar las decisiones de operaciones en estructurales e infraestructurales. Voss *et al.* (2008) señalan que las decisiones estructurales e infraestructurales son elementos clave del contenido de la estrategia de operaciones. Las decisiones

estructurales son aquellas que requieren inversiones importantes y tienen un impacto a largo plazo, hacen referencia a decisiones de capacidad, localización, tecnología e integración vertical y relaciones con los proveedores. Son decisiones que tienen un gran efecto sobre los activos físicos y no pueden ser modificadas una vez tomadas. Las decisiones infraestructurales tienen un impacto a corto plazo y sirven de apoyo a los procesos de producción. Se incluyen la gestión del personal, sistemas de planificación y control, la gestión de la calidad y estructura organizativa. Barnes y Rowbotham (2004) apuntan sobre la utilidad del modelo de Hayes *et al.* (1988) en relación a su validez para profesionales y académicos. En muchas de las ocasiones los directivos tienen dificultades en valorar el rol estratégico que desarrollan sus operaciones de una forma coherente y consistente. Por tanto, la valoración de estas decisiones puede ayudarles a determinar cómo está su ajuste interno con la estrategia y el resultado organizativo. En el cuadro 1 se encuentran las principales decisiones estructurales e infraestructurales clasificadas por autores. En dicho cuadro se mencionan aquellos autores que han hecho una especial referencia a los servicios, donde se puede apreciar que no existen grandes diferencias entre las decisiones que pueden ser adoptadas en el sector servicios y en el sector industrial.

Cuadro 1. Contenido de las decisiones de operaciones

Autores	Decisiones estructurales	Decisiones infraestructurales
Skinner (1969)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta y equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y planificación y control</li> <li>• Organización</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Diseño del producto/ingeniería</li> </ul>
Hayes y Wheelwright (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Integración vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción, planificación y control</li> <li>• Calidad</li> <li>• Organización</li> <li>• Fuerza de trabajo</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Sistemas de medición del resultado</li> </ul>
Fine y Hax (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Procesos y tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>
Kim y Arnold (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Integración vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de trabajo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Planificación y control</li> <li>• Organización</li> </ul>
Krajewsky y Ritzman (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Capacidad y localización</li> <li>• Producto y selección de proceso</li> <li>• Definición de los objetivos de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de trabajo</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Suministro de materiales</li> <li>• Diseño del proceso y del servicio</li> </ul>

Roth y Menor (2003) (Servicios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de la capacidad</li> <li>Instalaciones y distribución en planta</li> <li>Tecnologías y equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos</li> <li>Políticas</li> <li>Prácticas</li> <li>Personas</li> <li>Sistemas de resultado</li> </ul>
Barnes y Rowbotham (2004) (Servicios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología</li> <li>Procesos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de operaciones</li> <li>Objetivos de operaciones</li> <li>Fuerza de trabajo</li> <li>Innovación</li> <li>Clientes</li> </ul>
Voss <i>et al.</i> (2008) (Servicios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones y distribución en planta</li> <li>Rol de los servicios</li> <li>Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura de la fuerza de trabajo</li> <li>Organización, estructura organizativa y liderazgo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El área de operaciones es considerada como un elemento clave para mejorar el resultado organizativo (Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984). Según Leachman *et al.* (2005) para fortalecer el área de operaciones, la organización necesita comprender qué prácticas de operaciones determinan unas mayores prioridades competitivas de operaciones que permitan un mejor resultado organizativo. El resultado operativo se puede analizar desde diferentes puntos de vista. Una corriente es cuando se analiza las diferentes prioridades competitivas del área de operaciones como coste, calidad, flexibilidad y servicio (Kim y Arnold, 1996; Swink y Hegarty 1998; Phusavat y Kanchana, 2007; Prester, 2012; Nand *et al.*, 2013) y otra corriente es cuando se analiza el resultado de una forma global considerando aspectos generales del hotel que pueden ser consecuencia de diferentes políticas de diferentes áreas funcionales no sólo del área de operaciones. En este sentido, es interesante conocer de forma aislada cómo influye la estrategia de operaciones desarrollada a partir de políticas y prácticas de operaciones en el resultado organizativo.

Los principales hallazgos en la investigación en el área de operaciones señala que la estrategia de operaciones es un proceso complejo que implica acciones y decisiones que ocurren como el resultado de un conjunto de intenciones predeterminadas y deliberadas de los directivos (Barnes, 2002). Esto indicará que cada hotel tendrá una combinación de factores que constituye su contexto interno y están derivados de sus planes de acción formados por recursos y capacidades que podrán influir positivamente en la ventaja competitiva. Según Nand *et al.* (2013) cada organización desarrolla un conjunto de capacidades únicas que le permiten desarrollar un mejor resultado. Los beneficios que otorga la estrategia de operaciones pueden ser explicados por los fundamentos y presunciones de la visión de la empresa basada en los recursos. El análisis que realiza la visión de la empresa basada en los recursos es extensivo de la estrategia de operaciones cuando se exponen las competencias y capacidades de la organización capaces de influir en la ventaja competitiva. El estudio de la estrategia de

operaciones constituye y adelanta algunos de los preceptos teóricos impuestos por la visión de la empresa basada en los recursos. La estrategia de operaciones es definida por Wheelwright (1984:85) "como una secuencia de operaciones que permitirá a la unidades de negocio alcanzar su ventaja competitiva deseada. La visión de la empresa basada en los recursos considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que son tratados como las fortalezas que han de ser apoyadas y que deben guiar la estrategia de la empresa para alcanzar la ventaja competitiva (Grant, 1991). Ambas perspectivas, la visión de la empresa basada en los recursos y la estrategia de operaciones, centran su estudio en el análisis interno de las características idiosincrásicas de la organización. Si bien la estrategia de operaciones no considera todos los recursos sino aquellos especialmente derivados de las decisiones estructurales e infraestructurales señalados anteriormente. Desde este punto de vista la estrategia constituye las acciones que vienen a conformar un conjunto de capacidades dinámicas. El análisis de capacidades dinámicas complementa la visión de la empresa basada en los recursos, ya que las capacidades dinámicas están enfocadas sobre la acción y los movimientos competitivos iniciados por una organización para obtener y mejorar su posición competitiva relativa (Achidi Ndofor *et al.*, 2011). Los recursos deben estar acoplados a las acciones para mejorar la ventaja competitiva. Grimm *et al.* (2006) proponen que es probable que las acciones medien en la relación entre recursos y resultado. En este sentido, los procesos basados en las acciones derivadas de las estrategias de operaciones determinadas por las combinaciones de políticas y prácticas estructurales e infraestructurales pueden mejorar la ventaja competitiva. Esto permitirá desarrollar capacidades combinadas que pueden evolucionar en el tiempo (Kristal *et al.*, 2010). Las capacidades competitivas son conseguidas a través del uso de las decisiones estructurales e infraestructurales a través de las cuales algunas prácticas son consideradas con las "mejores prácticas" si tienen un alto impacto en el resultado organizativo (Prester, 2013). Prajogo and McDermott (2008) estudia en el sector servicios la relación entre los objetivos y las decisiones de operaciones encontrando una relación significativa y positiva entre ambas.

Este trabajo considera que un mayor énfasis por parte del hotel en un conjunto de prácticas y políticas de operaciones da lugar a una estrategia de operaciones que permite un mayor desarrollo de la ventaja competitiva. De la misma manera, Peteraf y Bergen (2003) argumentan que el valor de los recursos proviene de su aplicación en los mercados a través de las acciones que satisfacen las necesidades de los clientes. Desde este punto de vista las organizaciones con la implantación de decisiones de operaciones facilitan el desarrollo de la creación de valor para el cliente (Grönross y Voima, 2013).

La nueva arquitectura de la estrategia de operaciones debería estar basada en el conocimiento y

las habilidades aplicadas a los procesos, los cuales son la base para ofrecer los productos y servicios (Phahalad y Hamel, 1990). Las competencias básicas están basadas en varias decisiones infraestructurales y estructurales que configuran la estrategia de operaciones. Las decisiones infraestructurales que tome la empresa tales como sistemas de información, recursos humanos, son decisiones críticas que representan la expresión estructural de las competencias básicas dentro de la visión de la empresa basada en los recursos (Gagnon, 1999). La ausencia de estos recursos o ajuste estratégico entre la estrategias y el resultado puede enviar clara señales de que los empleados fallan en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Kathuria et al., 2010).

La estrategia de operaciones debería ayudar a proveer oportunidades y ayudar a construir las competencias básicas y las capacidades más difícil de imitar y de copiar (Wright, 1996). Bajo este razonamiento teórico, la estrategia de operaciones puede constituirse como un verdadero protector de los recursos estratégicos capaces de desarrollar la ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva puede ser desarrollada sobre la base de un conjunto de recursos como la tecnología, la estructura organizativa y las prácticas de operaciones (Wu et al., 2012).

Por otra parte las empresas emplean decisiones estructurales e infraestructurales de un área de forma combinada empleando numerosas prácticas o políticas cuya combinación constituyen estrategias de operaciones concretas. Asimismo, el mayor énfasis en las estrategias de operaciones deberá dar lugar a un mayor resultado por lo que es necesario conocer cómo se combinan las decisiones estructurales e infraestructurales. Según Ahmed et al. (1996) las estrategias pueden ser vistas como un esfuerzo con el propósito de conseguir una serie de objetivos a través de una mayor utilización de múltiples factores (decisiones estructurales e infraestructurales) en el proceso de prestación del servicio. Por tanto en función de la revisión de la literatura anterior planteamos dos hipótesis de investigación.

**Hipótesis 1.** Existen diferentes elecciones estratégicas en el sector hotelero de acuerdo a la combinación de las decisiones estructurales e infraestructurales que son implementadas

#### **Hipótesis 2.**

Existe una relación positiva entre las estrategias de operaciones definidas por las decisiones de operaciones y el resultado organizativo

### **3. población y muestra**

El lugar elegido para la realización de la investigación fue las Islas Canarias que pertenecen a España, uno de los más importantes destinos de invierno de Europa, siendo su principal fuente de ingresos el

turismo. El trabajo de campo se realizó en el Sur de la isla de Gran Canaria. No hay duda de la importancia turística en España, con 57,7 millones de visitantes internacionales, siendo el cuarto país justo detrás de Francia, Estados Unidos y China con mayor actividad turística (Instituto de Estudios turísticos, 2012). El archipiélago canario recibió 6 millones de pasajeros internacionales y Gran Canaria recibió cerca de 3,83 millones de turistas extranjeros al año, siendo los principales mercados emisores ingleses, alemanes, noruegos, suecos, escandinavos y nacionales. Entre estos ocupan casi el 75% de los visitantes, el resto lo ocupan otras nacionalidades (Patronato de turismo, 2013).

Después de determinar donde se realizaba la investigación, el siguiente paso fue identificar el número de hoteles de 1 a 5 estrellas que existían en la zona turística elegida. Después de consultar varias bases de datos como el Instituto Canario de Estadística, la Federación de Turismo y otras bases de datos similares, fue reunida una lista de 75 hoteles en la región, con el nombre, dirección y teléfono de cada uno de los establecimientos identificados. Posteriormente, contactamos telefónicamente con cada uno de los directores de los 75 hoteles para realizar el cuestionario. De los 75, accedieron 65 mediante cita concertada a realizar la encuesta lo que supone una representatividad del 86.6%. En la muestra seleccionada se incluyen hoteles de todas las categorías (de 1 a 5 estrellas). Dicha muestra supone un 5% de error con un nivel de confianza del 95%.

### **4. Medidas de las variables**

*Decisiones estructurales e infraestructurales.* Para medir cada una de las prácticas y políticas estructurales e infraestructurales varios ítems fueron definidos (Ward et al., 2007; Díaz-Garrido et al., 2007) (Véase Cuadro 2). Para cada ítem se empleó una escala tipo Likert de 1 a 7 donde el 1 significa un bajo énfasis en el plan de acción y el 7 un énfasis alto el plan de acción por parte del hotel.

Cuadro 2. Decisiones de operaciones

Decisiones estructurales	
<b>Instalaciones</b>	-Reacondicionamiento y organización del hotel -Inversiones en renovar plantas y equipos -Reorganización de la distribución de los factores productivos ( <i>layout</i> ) -Centralización de operaciones
<b>Tecnología</b>	-Inversiones en tecnologías para comercializar el producto -Inversiones en tecnologías para la producción del servicio -Inversiones en tecnologías de información
<b>Integración vertical</b>	-Integración de los sistemas de información con suministradores -Integración de los sistemas de información con turoperadores -Integración de los sistemas de información entre los departamentos del hotel -Integración de los sistemas de información con los servicios al cliente -Externalización de recursos humanos y servicios -Cooperación con suministradores
Decisiones infraestructurales	
<b>Calidad</b>	-Mejora continua en el servicio hotelero -Conseguir cero reclamaciones -Desarrollo de medidas de calidad -Implantación de sistemas de calidad -Equipos de proyectos para la mejora de la calidad
<b>Planificación de la producción y gestión de inventarios</b>	-Mejora de los sistemas de control de inventarios del departamento de alimentación y bebidas -Gestión de Compras -Planificación de las reservas
<b>Desarrollo de nuevos servicios y procesos</b>	-Desarrollo de nuevos procesos en el servicio hotelero -Desarrollo de nuevos productos y servicios -Participación del cliente en el proceso de prestación del servicio
<b>Estructura organizativa y gestión del personal</b>	-Descentralización de las decisiones -Mejora de calidad de vida en el trabajo -Mejora de relaciones entre directivos y trabajadores -Reducción del número de trabajadores -Ampliación de variedad de trabajos a realizar en el hotel -Formación del personal

Fuente: Elaboración propia.

*Resultado organizativo.* El estudio intenta testar la hipótesis de una relación positiva entre la estrategia de operaciones y el resultado organizativo. Para medir el resultado financiero utilizamos medidas empleadas en el trabajo de Hill (2000), como el rendimiento sobre activos, margen de beneficios, etc. En muchos de los estudios de estrategia de operaciones como los realizados por Swamidass y Newell (1987) o Kathuria (2000) se señala la dificultad de obtener medidas objetivas financieras para medir el resultado, por lo que recomiendan utilizar otro tipo de medidas relevantes como las relacionadas con la satisfacción de los agentes que intervienen en el proceso productivo. Bajo este mismo razonamiento, utilizamos para medir el resultado del hotel de forma subjetiva, asumiendo los posibles sesgos en el mismo. En este sentido, se pidió a cada uno de los directivos que evaluara no sólo el resultado financiero sino también el no financiero, ya que ambos forman parte de la eficiencia organizativa (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Algunas escalas que han sido validadas en el sector hotelero se han tenido en cuenta para construir la escala que mide el

resultado organizativo (Phillips, 1996; Sin *et al.*, 2005 Espino-Rodríguez *et al.*, 2008; Tavitiyaman *et al.*, 2011). Las cuestiones relacionadas con el resultado organizativo estaban basadas en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 puntos, donde se preguntaba en qué medida se alcanzaban las expectativas referentes a 9 indicadores relevantes del hotel. Se realizó un análisis factorial donde se obtuvieron dos factores con autovalores mayores que la unidad (Véase Tabla 1). La fiabilidad de la escala conjunta de 9 ítems es de 0.833. El primer factor constituye el resultado financiero y el segundo el resultado no financiero. Las fiabilidades de ambos factores son 0.902 y 0.757 respectivamente, siendo estos valores aceptables.

Tabla 1. Análisis factorial de la escala que mide el resultado organizativo

Variables	Resultado financiero	Resultado no financiero
Rendimientos sobre activos	0.902	
Margen de beneficios	0.898	
Ratio de ocupación	0.867	
Rentabilidad del hotel	0.815	
Ingresos extras por habitación	0.735	
Nivel de satisfacción con turoperadores		0.825
Nivel de satisfacción en las relaciones con los suministradores		0.814
Nivel de satisfacción con clientes finales		0.710
Nivel de satisfacción de empleados		0.668
<b>Autovalor</b>	3.6	2.41
<b>Porcentaje de varianza explicada</b>	40.27	26.85
<b>KMO= 0.789 Chi-Square=282.41, (p=0,0000) alpha total=0.833</b>		

Fuente: Elaboración propia.

## 5. análisis y resultados

*Objetivo 1. Identificar la intensidad en el uso de las prácticas y políticas estructurales e infraestructurales del área de operaciones.* Para establecer la intensidad en el uso de las principales decisiones de operaciones se obtuvieron las medias aritméticas y las desviaciones típicas (Véase Tabla 2)

Tabla 2. Puntuaciones medias de las decisiones estructurales e infraestructurales

Dimensión	Decisiones estructurales	Media	Desviación típica
<b>Instalaciones</b>	-Reacondicionamiento y organización del hotel	5.2	1.4
	-Inversiones en renovar plantas y equipos	5.3	1.5
	-Reorganización de la distribución de los factores Productivos ( <i>layout</i> )	4.8	1.4
	-Centralización de operaciones	4.5	1.9
<b>Tecnología</b>	-Inversiones en tecnologías para comercializar el producto	5.2	1.5

Dimensión	Decisiones estructurales	Media	Desviación típica
	-Inversiones en tecnologías para la producción del servicio	4.9	1.4
	-Inversiones en tecnologías de información	5.4	1.1
Integración vertical	-Integración de los sistemas de información con suministradores	5.8	1.0
	-Integración de los sistemas de información con turoperadores	4.8	1.5
	-Integración de los sistemas de información entre los departamentos del hotel	5.5	1.5
	-Integración de los sistemas de información con los servicios al cliente	5.8	1.2
	-Externalización de recursos humanos y servicios	2.8	1.8
	-Cooperación con suministradores	5.4	1.2
Dimensión	Decisiones infra-estructurales	Media	Stand Desvi.
Calidad	-Mejora continua en el servicio hotelero	6.3	0.8
	-Conseguir cero reclamaciones	6.1	1.2
	-Desarrollo de medidas de calidad	5.7	1.3
	-Implantación de sistemas de calidad	5.4	1.5
	-Equipos de proyectos para la mejora de la calidad	5.1	1.4
Planificación de la producción y gestión de inventarios	-Mejora de los sistemas de control de inventarios del departamento de alimentación y bebidas	5.7	1.3
	-Gestión de Compras	5.7	1.3
	-Planificación de las reservas	5.9	1.2
Desarrollo de nuevos servicios y procesos	-Desarrollo de nuevos procesos en el servicio hotelero	5.6	1,1
	-Desarrollo de nuevos productos y servicios	5,2	1,5
	-Participación del cliente en el proceso de prestación del servicio	4.8	1,7
Estructura organizativa y gestión del personal	-Descentralización de las decisiones	4,8	1,5
	-Mejora de calidad de vida en el trabajo	5,6	1,2
	-Mejora de relaciones entre directivos y trabajadores	6,0	1,1
	-Reducción del número de trabajadores	4,2	2,1
	-Ampliación de variedad de trabajos a realizar en el hotel	4,8	1,4
	-Formación del personal	5,3	1,6

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla anterior indican que no existen diferencias sustanciales con respecto al énfasis que prestan los hoteles a los tres tipos de decisiones estructurales, obteniendo las prácticas de cada una de las dimensiones una puntuación alta. De forma concreta existen algunas prácticas que tienen algunas puntuaciones ligeramente inferiores a 5 como la reorganización y organización del hotel, la centralización

de operaciones y la externalización de operaciones; siendo estas prácticas estructurales las menos empleadas en el sector hotelero.

Con respecto a las decisiones estructurales destaca la utilización de las prácticas relacionadas con la calidad y con la planificación de la producción y gestión de inventarios. En menor medida aunque con puntuaciones moderadamente altas, destaca las prácticas relacionadas con el desarrollo de nuevos servicios y procesos y la estructura organizativa y la gestión de personal. Destaca como práctica por los hoteles la buena relación mantenida entre los directivos y trabajadores que sin duda favorecerá el desarrollo de una buena estrategia de operaciones en el sector hotelero.

*Objetivo 2. Identificar estrategias combinadas de operaciones a partir de las decisiones estructurales infraestructurales y su influencia en el resultado organizativo.* Dos hipótesis de investigación conforman este objetivo. Para contrastar la hipótesis 1 se ha realizado un análisis exploratorio. El análisis factorial exploratorio, AFE, se usa para tratar de descubrir la estructura interna de un número relativamente grande de variables. La hipótesis a priori del investigador es que pueden existir una serie de factores asociados a grupos de variables. Es el tipo de análisis factorial más común y se establece cual es la contribución de las variables originales a cada uno de los nuevos factores, además el investigador no tiene conocimiento a priori de la nueva estructura (Méndez and Rondón, 2012). Las cargas de los distintos factores se utilizan para intuir la relación de éstos con las distintas variables.

Para contrastar la hipótesis 2 se ha realizado un análisis de regresión múltiple que permita ver la relación entre las estrategias de operaciones definidas en el análisis anterior, que forman las variables independientes, y el resultado organizativo constituyendo las variables dependientes. Dos regresiones fueron realizadas, una para el resultado financiero y otra para el resultado no financiero.

Para el contraste de la hipótesis 1 realizamos el análisis factorial a los 30 ítems empleados para medir las prácticas y políticas de operaciones. El propósito de este análisis factorial es averiguar cómo se combinan cada una de las decisiones estructurales e infraestructurales y desarrollar escalas de medidas que permitan identificar distintas estrategias de operaciones para posteriormente en la hipótesis 2 analizar el impacto en el resultado organizativo. En definitiva, tratamos de ver qué variables o ítems estaban más relacionados entre sí con la intención de definir las estrategias de operaciones marcadas por las decisiones de operaciones.

Tabla 3. Análisis confirmatorio de las decisiones de operaciones para la conformación de estrategias de operaciones

PRÁCTICAS Y POLÍTICAS		FACTORES
Implantación de sistemas de calidad	0.82	FACTOR 1
Equipos de proyectos para la mejora	0.78	FACTOR 1
Reacondicionamiento y organización del hotel	0.74	FACTOR 1
Inversión en tecnología para la producción del servicio	0.81	FACTOR 2
Inversión en renovar plantas y equipos	0.78	FACTOR 2
Descentralización de las decisiones	0.78	FACTOR 2
Desarrollo de nuevos servicios	0.66	FACTOR 2
Integración de los Sistemas de integración con turoperadores	0.73	FACTOR 3
Integración de los sistemas de información con los suministradores	0.72	FACTOR 3
Integración de los sistemas de información con los departamentos del hotel	0.68	FACTOR 3
Gestión de compras	0.63	FACTOR 3
Integración de los sistemas de información con el cliente	0.79	FACTOR 4
Conseguir cero reclamaciones	0.71	FACTOR 4
Mejora continua en el servicio hotelero	0.70	FACTOR 4
Mejora de relaciones entre directivos y trabajadores	0.83	FACTOR 5
Formación de trabajadores	0.79	FACTOR 5
Ampliación de variedad de tareas a realizar por los trabajadores	0.54	FACTOR 5
Externalización de servicios y recursos humanos	0.80	FACTOR 6
Reducción del número de trabajadores	0.70	FACTOR 6
<b>KMO= 0.779 Chi-Square =473.38, (p=0,000) alpha total=0.841</b>		

Fuente: Elaboración propia.

En una primera etapa un análisis factorial con Rotación Varimax fue aplicado a todos los ítems. Posteriormente se eliminaron los ítems que tenían una carga elevada en más de dos factores, dejando sólo 19 ítems en seis factores. La tabla 3 muestra que todos las cargas factoriales de cada uno de los constructos son superiores a 0.5 (Hair et al., 1998). Esto avala la validez discriminante. Asimismo, la varianza explicada es superior al 50% en todos los casos.

El análisis factorial exploratorio indica que las decisiones estructurales e infraestructurales se combinan dando lugar a 6 factores que conforman 6 estrategias de operaciones en el sector hotelero diferentes que denominamos: estrategias de operaciones destinadas a la implantación de sistemas de calidad, estrategias de operaciones de renovación, estrategias de operaciones de relaciones, estrategias de operaciones de servicio al cliente, estrategia de operaciones destinadas a potenciar los recursos humanos y estrategias de operaciones dirigidas hacia la externalización. Destaca que la fiabilidad de la escala conjunta es alta obteniendo un alpha de Cronbach de 0.84. Los resultados anteriores demuestran que las decisiones se combinan dando paso a estrategias de operaciones formadas por decisiones estructurales e infraestructurales (Véase tabla 3). Esto sugiere la aceptación de la hipótesis 1.

A continuación se analiza cómo influyen las estrategias de operaciones identificadas anteriormente en el resultado organizativo. Para demostrar estas relaciones se llevaron a cabo dos regresiones múltiples tomando como variables dependientes el resultado financiero y resultado no financiero. En los resultados que se muestran en la tabla 4 se observan los coeficientes beta estandarizados de las variables que realmente explican la variabilidad del resultado organizativo. Así, en la regresión múltiple relacionada con el resultado financiero se muestra que sólo son significativas y negativas las estrategias de operaciones relacionadas con el servicio al cliente a un nivel de significación de 0.038, siendo el resto de las estrategias de operaciones no significativas. La variabilidad del resultado financiero es explicada por las diferentes estrategias de operaciones sólo por un 11%, lo que refleja el hecho de que la estrategia de operaciones tiene una influencia directa no muy elevada en el resultado financiero. Se observa que una intensidad alta por parte del hotel en estrategias de operaciones de servicio al cliente influyen negativamente en el resultado financiero.

Tabla 4. Análisis de regresión múltiple

Estrategias de operaciones	Resultado organizativo			
	Resultado financiero		Resultado no financiero	
Factores	Beta	P	Beta	p
F1: Estrategias de destinadas a la implantación de sistemas de calidad	-0.010	0.938	0.114	0.297
F2: Estrategias de renovación	0.066	0.597	<b>0.428*</b>	<b>0.000</b>
F3: Estrategias basadas en las relaciones	0.078	0.534	<b>0.303**</b>	<b>0.007</b>
F4: Estrategia d dirigidas al servicio al cliente	<b>-0.263*</b>	<b>0.038</b>	0.152	0.167
F5: Estrategias que potencian los recursos humanos	0.078	0.531	-0.048	0.661
F6. Estrategias basadas en la externalización	-0.16	0.202	-0.053	0.625
<b>BONDAD DEL AJUSTE</b>	R=0.334 R <sup>2</sup> =0.11 F=1.213 p=0.313		R=0.562 R <sup>2</sup> =0.316 F=4.462 p=0.001	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la regresión múltiple que tiene como variable dependiente el resultado no financiero se observa que las estrategias de operaciones basadas en la renovación y en las relaciones influyen positivamente en el resultado financiero. Por tanto, el resultado no financiero aumenta cuanto mayor es la intensidad de la estrategia de operaciones de renovación y cuanto mayor es el énfasis puesto en políticas y prácticas relacionadas con una estrategia de mejora de relaciones interorganizativas con los agentes implicados en el sector (turoperadores, suministradores, empleados y

clientes). El resultado no financiero es explicado por las estrategias de operaciones en un 31,6%; el resto se debe a otros factores determinantes que no han sido tratados en este estudio. Estos resultados sugieren que se cumple la hipótesis 2 para el resultado no financiero pero no así para el resultado financiero. Por tanto la hipótesis 2 es aceptada parcialmente.

## 6. conclusiones

Aunque en términos generales todas las decisiones estructurales e infraestructurales han sido enfatizadas por los hoteles; se observa que especialmente los hoteles ponen un mayor énfasis en las relacionadas con la calidad, la planificación y la gestión de los inventarios. Los resultados indican que algunas estrategias de operaciones basadas en las estrategias influyen en el resultado organizativo. Aunque la literatura analiza la relación entre las prioridades competitivas y estrategias de operaciones, en nuestro análisis hemos querido analizar el impacto directo de las decisiones de operaciones en el resultado organizativo considerando su doble perspectiva financiera y no financiera.

Con respecto a la combinación de políticas y planes de acción, los resultados indican la existencia de 6 estrategias básicas relevantes en el sector hotelero formada por 19 prácticas, el resto de las prácticas no eran relevantes en la formación de factores y estaban contenidas en más de una estrategia de operaciones. Asimismo, se observa que las estrategias de servicio al cliente tienen una influencia negativa en el resultado financiero debido a que en muchas de las ocasiones supone una gran inversión en políticas de calidad que aún no han visto su fruto en términos de beneficios. Esta estrategia está basada en inversiones en sistemas de información relacionadas con el servicio al cliente y prácticas de calidad que suponen un gran esfuerzo por los hoteles, lo que indica que pueden estar empleando una estrategia basada en la diferenciación del servicio. Esta estrategia basada en la diferenciación puede ocasionar un resultado financiero más bajo al tener el hotel una estructura de costes mayor empleada para incrementar la orientación al cliente. Los resultados indican que hay una relación positiva entre las estrategias basadas en la renovación y el resultado no financiero. Las estrategias de operaciones basadas en la renovación suponen una inversión en plantas y equipos y desarrollo de nuevos productos que implican una profesionalización del servicio, lo que conlleva una mayor descentralización de las decisiones, ya que se aumenta la personalización del servicio. Esto está ocasionando una mejor satisfacción de los diferentes agentes implicados en el servicio hotelero. El uso de esta estrategia de operaciones provoca una mayor satisfacción de clientes, una mayor calidad y una mayor satisfacción de empleados, ya que las inversiones pueden redundar en una mejora en la comodidad del empleado a la hora de prestar el servicio. Por tanto, este trabajo demuestra que las estrategias de renovación

pueden ser determinantes en la satisfacción de clientes y empleados. Esto viene a avalar y apoyar el interés actual que hay en el sector hotelero de Gran Canaria por la renovación turística.

Por otra parte, los resultados indican que una estrategia de operaciones basada en las relaciones influye positivamente en un mayor resultado no financiero, es decir, una mayor satisfacción de proveedores, clientes, turoperadores y empleados. Estos resultados indican que una buena integración de los sistemas de información con suministradores y turoperadores, así como una buena gestión de compras, está influyendo positivamente en mayores índices de satisfacción de los principales agentes implicados en los hoteles. El resto de estrategias de operaciones no son significativas a la hora de explicar el resultado no financiero lo que implica que el resultado está influenciado por otras áreas. Por tanto, a modo de resumen, el cuadro 3 muestra el grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas.

Cuadro 3. Grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas

Hipótesis 1	Predicciones	Resultados obtenidos
Hipótesis 1	Existen diferentes estrategias de operaciones basadas en las decisiones estructurales e infraestructurales	Se cumple ( se conforman diferentes estrategias: -Estrategias destinadas a la implantación de la calidad -Estrategias de renovación -Estrategias basadas en las relaciones -Estrategias dirigidas al servicio al cliente -Estrategias que potencian los recursos humanos -Estrategias basadas en la externalización
Hipótesis 2	Relación positiva entre las estrategias y el resultado no financiero	Se cumple ( se confirma para las estrategias de renovación y las estrategias basadas en las relaciones)
	Relación positiva entre las estrategias y el resultado financiero	No se cumple (Existe una relación negativa entre las estrategias dirigidas al servicio al cliente y el resultado financiero. El resto de estrategias no son significativas a la hora de explicar el resultado financiero)

Fuente: Elaboración propia.

El estudio demuestra que la dirección de operaciones puede ser un marco teórico válido para explicar las relaciones entre estrategias y resultado organizativo basadas en las decisiones estructurales e infraestructurales. Este trabajo desarrolla una metodología para medir el ajuste entre la estrategia de operaciones y el resultado organizativo que no había sido analizado en la literatura de operaciones sobre turismo. Asimismo, se observa que este ajuste es mejor con el resultado no financiero que financiero. La investigación pone de relieve que la dirección de operaciones es un marco teórico útil para demostrar la

relación entre los recursos basados en las acciones, a través de las estrategias, y el resultado organizativo. Por tanto, se apoyan presunciones teóricas de la visión de la empresa basada en los recursos y las capacidades dinámicas.

## 7. futuras investigaciones

El estudio podría ser aplicado en otras empresas turísticas u otros destinos con la intención de consolidar este marco teórico de la dirección de operaciones en el sector turístico. Esto ayudaría a consolidar la dirección de operaciones como marco de referencia en la literatura académica turística, aspecto que ha quedado siempre relegado a un segundo plano o casi sin aplicación.

En futuras investigaciones deberían ser analizadas cómo influyen otras medidas de resultado relacionadas directamente con la calidad del servicio al cliente. Un estudio que analice la relación entre estrategias y satisfacción de clientes, donde los turistas sean encuestados y se analice la relación entre las estrategias de operaciones y la satisfacción, lealtad o nivel de calidad percibido por parte de los clientes podría corroborar las relaciones aquí planteadas. Asimismo, podría llevarse a cabo estudios que profundicen en una estrategia de operaciones de forma más concreta usando otras variables que permitan comprobar la influencia en el resultado organizativo. De esta forma, una mayor exactitud en las medidas de las variables podría dar lugar a unos resultados más contundentes acerca del impacto de la estrategia de operaciones en el resultado organizativo.

## 8. bibliografía

- Achidi Ndofor, H., Sirmon, D.G. y He, X. (2011): "Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry". *Strategic Management Journal*, 32: 640-657.
- Ahmed, N.U., Montagno, R.V. y Firenze, R. (1996): "Operations Strategy and Organizational Performance: an empirical study". *International Journal of Operations & Production Management*, 16, (5): 41-53.
- Avci, U., Madanoglu, M. y Okumus, F. (2011): "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country". *Tourism Management*, 32, (1): 147-157.
- Barnes, D. (2002): "The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice". *International Journal of Operations & Production Management*, 22, (10): 1090-1111.
- Barnes, D. y Rowbotham, F. (2004): "Testing the four-stage model of the strategic role of operations in a UK context". *International Journal of Operations & Production Management*, 24, (7): 701-720.
- Bayón-Mariné, F.B. y Martín-Rojo, I. (2004): "Operaciones y procesos de producción en el sector turístico". Síntesis.
- Díaz-Garrido, E., Martín-Peña, M.L. y García-Muiña, F. (2007): "Structural and infrastructural practices as elements of content operations strategy". The effect on a firm's competitiveness. *International Journal of Production Research*, 45, (9): 2119-2140.
- Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P.C. y Baum, T. (2008): "Asset specificity in make or buy decisions for service operations: an empirical application in the Scottish hotel sector". *International Journal of Service Industry Management*, 19, (1):111-133.
- Fine, C.H. y Hax, A.C. (1985): "Manufacturing Strategy: A Methodology and an Illustration". *Interfaces*, 15, (6): 28-46.
- Gagnon, S. (1999): "Resource-based competition and the new operations strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, 19, (2): 125-138.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33, (3): 125-135.
- Grimm, C., Lee, H. y Smith, K. (2006): *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford University Press: Oxford, UK.
- Grönroos, C., y Voima, P. (2013): "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2): 133-150.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998): "Multivariate analysis". Englewood: Prentice Hall International
- Hanson, P. y Voss, C. (1993): *Made in Britain: The True State of Britain's Manufacturing Industry*. IBM United Kingdom.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Wiley, New York, NY
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. y Clark, K.B. (1988): *Dynamic manufacturing*. The Free Press: New York.
- Hill, T.J. (1989): *Manufacturing Strategy. Text and Cases*. Irwin: Homewood, IL.
- Hill, T.J. (2000): *Manufacturing strategy: Text and Cases*. second ed. Palgrave, Basingske.
- Instituto de Estudios Turísticos en España (2012). *Resultados de la actividad turística en España*.
- Jones, P. (1999): "Operational issues and trends in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 18, (4): 427-442.
- Kathuria, R. (2000): "Competitive priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers". *Journal of Operations Management*, 18, (6): 627-641.
- Kathuria, R., Porth, S.J., Kathuria, N.N. y Kohli, T.K. (2010): "Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India". *International Journal of Operations & Production Management*, 30, (8): 879-896.

- Kim, J.S. y Arnold, P. (1996): "Operationalizing manufacturing strategy. An exploratory study of constructs and linkage". *International Journal of Operations & Production Management*, 16,(12): 45-73.
- Kim, Y. y Lee, J. (1993): "Manufacturing strategy and production systems: an integrated framework". *Journal of Operations Management*, 11, (1): 3-15.
- Krawjewsky, L.J. y Ritzman, L.P. (2000): *Operations Management. Strategy and Analysis*. Addison Wesley: New York.
- Kristal, M., Huang, X. y Roth, A.V. (2010): "The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance". *Journal of Operations Management*, 28, (5): 415-429.
- Leachman, C., Pegels, C.C. y Shin, S.K. (2005): "Manufacturing performance: evaluation and determinants". *International Journal of Operations & Production Management*, 25, (9): 851-874.
- Lillis, B y Szwajczewski, M. (2012): "An exploratory study of strategic operations audit methods in services". *International Journal of Operations & Production Management*, 32, (11): 1306-1336.
- Méndez Martínez, C.M y Rondón Sepúlveda, M.A.R. (2012): "Introducción al análisis factorial exploratorio". *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41, (1): 197-207.
- Nand, A.A., Singh, P.J. y Power, D. (2013): "Testing an integrated model of operations capabilities: An empirical study of Australian airlines". *International Journal of Operations & Production Management*, 33, (7): 887-911.
- Narasimhan, R., Swink, M. y Kim, S.W. (2005): "An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: implications for capability progression". *International Journal of Operations & Production Management*, 25, (10): 1013-1033.
- Patronato de Turismo de Gran Canaria (2013). Situación Sector turístico.
- Peteraf, M.A. y Bergen, M.E. (2003): "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework". *Strategic Management Journal* October Special Issue, 24:1027-1041.
- Phillips, P. A. (1996): "Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study". *International Journal of Hospitality Management*, 15, (4), 347-362.
- Phusavat, K y Kanchana, R. (2007): "Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand". *Industrial Management & Data Systems*, 107, (7): 979-996.
- Phusavat, K. y Kanchana, R. (2007): "Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand". *Industrial Management & Data Systems*, 107, (7): 979-996.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The core competence of the organization". *Harvard Business Review*, 68: 79-91.
- Prajogo, D.I. y McDermott, C.M. (2008): "The relationships between operations strategies and operations activities in service context". *International Journal of Service Industry Management*, 19, (4): 506-520.
- Prester, J. (2013): "Competitive priorities, capabilities and practices of best performers: evidence from GMRG 4 data". *Total Quality Management & Business Excellence*, 24, (1-2): 138-157.
- Roth, A. y Menor, L. (2003): "Insights into service operations management: a research agenda". *Production and Operations Management*, 12, (2): 145-164.
- Safyzadeh, R.W., Ritzman, L.P. y Mallick, D. (2000): "Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy". *Production and Operations Management*, 9, (2): 111-127.
- Sin, Y.M., Tse, C.B., Heung, V.C. y Yim, F.H. (2005): "An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 24, (4): 555-577.
- Skinner, W. (1969): "Manufacturing: the missing link in corporate strategy". *Harvard Business Review*, 47, (3):136-145.
- Swamidass, P.M. y Newell, W.T. (1987): "Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model". *Management Science*, 33, (4): 509-524.
- Swink, M. y Hegarty, W. H. (1998): "Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation". *International Journal of Operations & Production Management*, 18, (4), 374-396.
- Tavitiyaman, P., Qu, H. y Zhang, H.Q. (2011): "The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance". *International Journal of Hospitality Management*, 30: 648-657.
- Urgal-González, B. y García-Vázquez, J.M. (2007): "The strategic influence of structural manufacturing decisions". *International Journal of Operations & Production Management*, 27, (6): 605-626.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". *Academy of Management Review*, 11, (4): 801-804.
- Vickery, S.K. (1991): "A theory of production revisited". *Decision Sciences*, 22, (3): 635-643.
- Voss, C., Roth, A. y Chase, R. (2008): "Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation". *Production and Operations Management*, 17, (3): 247-266.
- Voss, C.A. (1995): "Alternative paradigms for manufacturing strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, 15, (4): 5-16.

- Ward, P.T., McCreery, J.K. y Anand, G. (2007): "Business strategies and manufacturing decisions: an empirical examination of linkages". *International Journal of Operations & Production Management*, 27, (9): 951-973.
- Wheelwright, S.C. (1984): "Manufacturing strategy: defining the missing link". *Strategic Management Journal*, 5, (1): 77-91.
- Williams, F.P., D'Souza, D.E., Rosenfeldt, M.E. y Kasaaee, M. (1995): "Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry". *Journal of Operations Management*, 13, (1): 19-33.
- Wright, R.W. (1996): The role of imitable vs inimitable competences in the evolution of the semiconductor industry. In Sanchez, R. Heene, A. And Thomas (Eds). *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Pergamon. New York, NY, 325-348.
- Wu, S.J., Melnyk, S.A. y Swink, M. (2012): "An Empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities". *International Journal of Operations & Production Management*, 32, (2): 121-155.

---

**Fecha de recepción del original: febrero 2014**

**Fecha versión final: junio 2014**

---