

# GUÍA DE ESTUDIO

DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN SERVICIOS

**Grado en Ciencia, Gestión e Ingeniería de  
Servicios**



DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTIN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



## Planificación temporal de la asignatura

La asignatura está diseñada para ser cursada con una dedicación de, aproximadamente, 75 horas por parte de los estudiantes (3 ECTS). La planificación de la asignatura por semanas, está detallada en la siguiente Tabla. Cada semana consta de 1 sesión, de 2 horas de duración. Se ha considerado un semestre con 14 semanas de duración. Asimismo, se fijan dos horas de tutorías presenciales un día a la semana.

Periodo	Contenido	Metodología
Semana 1	Presentación de la asignatura y del profesor	
Semana 2	Lección Tema 1	Clase teórica
Semana 3	Actividades Tema 1	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
Semana 4	Lección Tema 2	Clase teórica
Semana 5	Actividades Tema 2	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
Semana 6	Lección Tema 3	Clase teórica
Semana 7	Actividades Tema 3	Clase práctica Aprendizaje Cooperativo
Semana 8	Lección Tema 4	Clase teórica
Semana 9	Actividades Tema 4	Clase práctica Aprendizaje Cooperativo
Semana 10	Lección Tema 5	Clase teórica
Semana 11	Actividades Tema 5	Clase práctica Aprendizaje Cooperativo
Semana 12	Preparación prueba on-line	Tutorías
Semana 13	Evaluación prueba on-line	Prueba teórica-práctica
Semana 14	Preparación Trabajo final Prueba presencial	Clase práctica Aprendizaje Cooperativo
Semana 15	Evaluación	

A continuación se desarrolla la Guía de Estudio para cada uno de los Temas que conforman el programa de la asignatura, indicando los objetivos de cada tema, el contenido de cada epígrafe, con la bibliografía específica que el estudiante debe consultar y una propuesta de actividades.



## TEMA 1: La Estrategia de Operaciones

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Conocer el alcance de la estrategia de operaciones en empresas de servicios. Relacionarlo con el concepto de servicio estratégico.
- Clasificar a los servicios según la orientación estratégica de los mismos.
- Analizar los objetivos y las decisiones de la función de operaciones en las empresas de servicios

### CONTENIDO

#### Epígrafe 1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- Analizar el concepto de estrategia de operaciones. Identificar sus relaciones con la estrategia corporativa y con el resto de decisiones de la empresa.
- Estudiar la clasificación de los servicios atendiendo a la orientación estratégica de la estrategia de operaciones. Concretamente, “acto de servicio” puede ser considerado según dos dimensiones: 1) quién es el receptor directo del servicio (personas o cosas); y 2) cómo es la naturaleza del acto del servicio (acciones tangibles o acciones intangibles).
- Analizar cuestiones básicas y con implicaciones estratégicas en la prestación del servicio: a) las relaciones con los clientes y la fidelización, b) la naturaleza de la demanda y de la oferta y c) los métodos de entrega de los servicios.

#### **Bibliografía:**

- “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016), pp. 86-90.
- “*Dirección de la Producción y Operaciones: Aspectos Estratégicos*”. Domínguez Machuca (coord.) (1995), pp. 42-45.
- “*Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios*”. Chase, Aquilano y Jacobs (2000), p. 30.
- “*Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*”. Fitzsimmons (2011), cap.1.

#### Epígrafe 1.2. Los objetivos y las decisiones de la función de operaciones



- Identificar y estudiar los cuatro objetivos que se pueden fijar en el área de operaciones de cualquier empresa: coste, calidad, entregas, flexibilidad y servicio.
- Identificar y estudiar las diez decisiones que conforman la estrategia de operaciones y que permiten cumplir los objetivos anteriores. Analiza la diferencia con empresas manufactureras.
- **Bibliografía:**
  - “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016), pp. 91-96.
  - “*Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas*”. Heizer y Render (2007), pp. 44-52.

### **Epígrafe 1.3. El servicio estratégico**

- Analizar los elementos estructurales y directivos que conforman el servicio estratégico.
- Identificar las características de la estrategia funcional de operaciones si la estrategia competitiva es en diferenciación del producto.
- Identificar las características de la estrategia funcional de operaciones si la estrategia competitiva es de liderazgo en costes.

#### **Bibliografía:**

- “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016), pp.97, 77-81.
- “*Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*”. Fitzsimmons (1998), cap.1, pp. 44-46.

### **PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

En la clase práctica se propone la realización de varios tipos de actividades:

En primer lugar una serie de **preguntas de revision**, que se resuelven de forma individual, y que sirven tanto de autoevaluación de los estudiantes.

En segundo lugar, el **análisis de una lectura** relacionada con alguno de los aspectos tratados en el tema, dando respuesta a una serie de preguntas planteadas, con el fin de valorar a aplicación de la teoría a la práctica.



## TEMA 2: Servicio y Proceso. Diseño del Sistema de Entrega del Servicio

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Entender el alcance de la decisión estratégica relativa al “proceso” de prestación de un servicio
- Clasificar las actividades de servicios según el criterio de grado de contacto con el cliente
- Conocer y analizar la herramienta “matriz sistema-servicio”
- Analizar el diseño del sistema de entrega de los servicios

### CONTENIDO

#### Epígrafe 2.1. Clasificación operativa de los servicios

- Estudiar la clasificación operativa de los servicios en función del grado de contacto con el cliente en la prestación del servicio, que distingue entre servicios de profesionales y servicios en masa.

##### **Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016), pp: 109-115
- *“Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios”*. Chase, Aquilano y Jacobs (2000), pp. 144-146.

#### Epígrafe 2.2. La matriz sistema-servicio

- Estudiar y analizar la matriz sistema-servicio.

##### **Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016), pp: 115-118.
- *“Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios”*. Chase, Aquilano y Jacobs (2000), p. 151.



### **Epígrafe 2.3. Diseño de servicios**

- Identificar las fases que comprende el proceso de diseño de un servicio.
- Analizar los aspectos más relevantes de la decisión de operaciones centrada en el diseño del servicio que se va a prestar.

#### ***Bibliografía:***

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016), pp: 118-123.
- *“Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas”*. Heizer y Render (2007), pp. 226-227.

### **PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

En la clase práctica se propone la realización de varios tipos de actividades:

En primer lugar, igual que en el tema anterior, una serie de **preguntas de revision**, que se resuelven de forma individual, y que sirven tanto de autoevaluación de los estudiantes.

En segundo lugar, el **análisis de una video** relacionado con alguno de los aspectos tratados en el tema, dando respuesta a una serie de preguntas planteadas, con el fin de valorar a aplicación de la teoría a la práctica.



## TEMA 3: Localización y Distribución en Planta

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Conocer la importancia de la localización en empresas de servicios
- Analizar las diferencias que presenta dicha localización frente a las empresas industriales
- Conocer diferentes teorías en torno a la localización de empresas de servicios
- Identificar los tipos de *layout* y factores determinantes en empresas de servicios

### CONTENIDO

#### Epígrafe 3.1. Factores determinantes en la decisión de localización.

##### Consideraciones en la Localización de servicios

- Análisis e identificación de los factores clave que afectan a la localización de las empresas de servicio: los clientes y la competencia.
- Analizar los conceptos de: cluster competitivo, saturación de marketing, intermediarios de marketing, sustitución de comunicación por traslado, separación de las actividades de front back office, y el impacto de internet en la localización de los servicios.

##### **Bibliografía:**

- “Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2018). Páginas: 131-135.

#### Epígrafe 3.2. Estrategias de Localización: Casos Particulares

- Estudiar los casos particulares de localización: localización de tiendas minoristas, de servicios públicos, de servicios en internet.

##### **Bibliografía:**

- “Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2018). Páginas: 135-138.
- “Dirección de Producción y operaciones: Decisiones Estratégicas”. Heizer y Render, 2007. Tema 8: pp. 408-413.

#### Epígrafe 3.3. *Layout* o Distribución en Planta. Factores determinantes



- Estudiar el concepto de Layout o Distribución en Planta.
- Identificar y analizar los factores que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la distribución u organización de una instalación de servicios, centrados en: la propia naturaleza del servicio que se presta, el espacio físico, los elementos a ubicar, la flexibilidad y los factores estéticos.
- **Bibliografía:**
  - *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2018). Páginas: 138-140.
  - *“Dirección de Producción y operaciones: Decisiones Estratégicas”*. Heizer y Render, 2007. Tema 8: pp. 433-434.

#### **Epígrafe 3.4. Tipos de Distribución en Planta en Servicios (Flujos de procesos en Servicios)**

- Estudiar las distintas posibilidades de organizar y distribuir una instalación de servicios, en concreto: el layout de oficinas, de comercios, de almacenes, orientado al proceso y orientado al producto.
- **Bibliografía:**
  - *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2018). Páginas: 140-145.
  - *“Dirección de Producción y operaciones: Decisiones Estratégicas”*. Heizer y Render, 2007. Tema 9: pp. 435-458.

#### **PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

En la clase práctica se propone la realización de varios tipos de actividades:

En primer lugar una serie de **preguntas de revision**, igual que en los temas anteriores, que se resuelven de forma individual, y que sirven tanto de autoevaluación de los estudiantes.

En segundo lugar, el **análisis de un caso práctico de estudio** relacionado con alguno de los aspectos tratados en el tema, dando respuesta a una serie de preguntas planteadas, con el fin de valorar a aplicación de la teoría a la práctica.





## TEMA 4: La Capacidad en Servicios Localización y Distribución en Planta

### **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Conocer la importancia de la decisión estratégica de capacidad en empresas de servicios
- Entender la planificación de la capacidad, con medidas de ajuste por el lado de la demanda y de la oferta
- Analizar los problemas de espera por su especial incidencia en los servicios

### **CONTENIDO**

#### **Epígrafe 4.1. Planificación de la demanda**

- Conocer en qué consiste la decisión de capacidad en empresas de servicios.
- Identificar y analizar los distintos mecanismos que permiten planificar la demanda. En concreto estudiar los siguientes: oferta en precios, ofrecer determinados servicios a otros clientes, desarrollar servicios complementarios y el empleo de sistemas de reservas.

#### ***Bibliografía:***

- “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido, 2017. Páginas: 151-155.
- “*Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*”. Fitzsimmons, J.A.; Fitzsimmons, M.J., 1998. Cap. 11: pp. 318-345.

#### **Epígrafe 4.2. Planificación de la oferta**



- Identificar y analizar los distintos mecanismos que permiten planificar la capacidad de oferta de servicios. En concreto estudiar los siguientes: Esquemas o patrones de cambio en el trabajo diario, esquemas o patrones de cambio semanales teniendo en cuenta los días de descanso del personal, incrementar la participación de los clientes, compartir capacidad, empleados multifuncionales y empleos de trabajadores a tiempo parcial.

**Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido, 2017. Páginas: 156-158.
- *“Service Management: Operations, Strategy and Information Technology”*. Fitzsimmons, J.A.; Fitzsimmons, M.J., 1998. Cap. 13: pp. 385-425.

**Epígrafe 4.3. Los problemas de espera. Incidencia en los servicios**

- Estudiar las distintas formas que tiene una empresa de servicios para solucionar los problemas asociados con la espera de los clientes para recibir el servicio.

**Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido, 2017. Páginas: 160-162.
- *“Dirección de Producción y operaciones: Decisiones Tácticas”*. Heizer y Render, 2007. Modulo D: pp. 402.

**Epígrafe 4.4. Teoría de Colas. Aplicación en servicios**



- Estudiar en qué consiste la Teoría de Colas y la importancia de su aplicación en los servicios.
- Identificar y analizar las partes de un sistema de espera o colas, como son: las llegadas o entradas al sistema, la línea de espera en sí misma e instalaciones de servicio en cuanto al diseño y la distribución de los tiempos de servicio.

***Bibliografía:***

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido, 2017. Páginas: 163-169.
- *“Dirección de Producción y operaciones: Decisiones Tácticas”*. Heizer y Render, 2007. Modulo D: pp. 402-409.
- *“Manual de Dirección de Operaciones”*. Miranda Lacoba y otros, 2004. Suplemento S1: pp. 121-126

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

En la clase práctica se propone la realización de varios tipos de actividades.

En primer lugar una serie de **preguntas de revision**, que se resuelven de forma individual, y que sirven tanto de autoevaluación de los estudiantes

En segundo lugar, **el análisis de una noticia de actualidad** relacionada con alguno de los aspectos tratados en el tema, dando respuesta a una serie de preguntas planteadas, con el fin de valorar a aplicación de la teoria a la práctica. Esta actividad se desarrolla en grupo.



## TEMA 5: La Calidad en Servicios

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Explicar qué se entiende por calidad de servicio
- Distinguir entre la calidad de servicio percibida y la satisfacción del cliente
- Identificar las diferentes dimensiones que componen la calidad de servicio
- Saber cómo se gestionan las deficiencias en la calidad de servicio que se pueden presentar en la organización
- Conocer el modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio

### CONTENIDO

#### Epígrafe 5.1. Importancia y alcance de la calidad en las empresas de servicios

- Entender las principales diferencias de la calidad en servicios frente a la calidad de los bienes físicos.
- Identificar y estudiar el papel que desempeñan los directores de operaciones en la gestión de los principales aspectos de la calidad del servicio.
- Entender el alcance de la calidad en servicio a través del contenido, proceso, estructura, resultado e impacto

#### **Bibliografía:**

- “*Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*”. Martín y Díaz (2016), pp: 195-198.

#### **Documentación adicional:**

- Visionado del video que encontrarás en este enlace:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0>

#### 5.2. Concepto y dimensiones de la calidad de servicios



- Estudiar el concepto de calidad de servicio.
- Analizar las diferencias existentes entre las “expectativas” de los clientes y “percepciones” de los clientes.
- Identificar y analizar las dimensiones que caracterizan la calidad del servicio: accesibilidad, capacidad de respuesta, comunicación, cortesía, credibilidad, fiabilidad, seguridad y elementos tangibles.

***Bibliografía:***

- “*Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*”. Martín y Díaz (2016), pp: 198-205.

***Documentación adicional:***

- Visionado del video que encontrarás en este enlace: [https://www.youtube.com/watch?v=SjE2RQZE\\_pk](https://www.youtube.com/watch?v=SjE2RQZE_pk)
- Trata de identificar las dimensiones de calidad que aparecen reflejadas en el video

**Epígrafe 5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad**

- Estudiar y analizar el modelo de las deficiencias.
- Identificar y analizar las causas de cada una de las deficiencias estudiadas en el Modelo de las Deficiencias.
- Identificar los modelos de gestión de calidad siguientes: Normas ISO 9001, modelo de excelencia EFQM y Modelo Malcom Baldrige. No es necesario profundizar en cada uno de ellos, solo ser capaz de identificarlos como modelos de gestión de calidad.

***Bibliografía:***

- “*Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*”. Martín y Díaz (2016), pp: 208 -215; 215-218

**Epígrafe 5.4. Medida de la calidad de servicios. Modelo SERVQUAL**

- Conocer en qué consiste la medición de la calidad del servicio



- Estudio y análisis del modelo SERVQUAL para medir la calidad del servicio
- Identificación de las expectativas y de las percepciones del cliente
- Análisis del cuestionario para medir la calidad a partir del modelo SERVQUAL

***Bibliografía:***

- “*Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*”. Martín y Díaz (2016), pp: 230-234.

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

Se propone una actividad de **documentación**, en la que el estudiante debe de buscar información y analizar las cuestiones propuestas por el profesor en relación a la decisión de calidad en una empresa de servicios real.



## Metodología

Con respecto a la metodología de enseñanza, consideramos que éste se convierte en un recurso de activación e incentivo del alumno para que sea él quien actúe para conseguir un auténtico aprendizaje. Así, con el método activo el profesor pasa a ser un orientador, un guía, un incentivador y no un mero transmisor de saber. Esto exige la utilización de técnicas de enseñanza más activas, que favorezcan la implicación y participación del alumno. También exige una planificación detallada de la asignatura por sesiones, para que el alumno sepa en cada una de ellas las actividades que se van a desarrollar, los recursos que debe utilizar y el trabajo que le corresponde hacer.

Para la impartición de la asignatura *Dirección de Operaciones*, podemos destacar la utilización de las siguientes técnicas técnicas:

- **Las clases teóricas:** en las que se expone el contenido teórico de la asignatura utilizando los recursos audiovisuales apropiados y mediante técnicas de grupo (expositiva, clases magistrales, técnica de la pregunta, Brainstorming –torbellino de ideas) y estudio individual (aprendizaje dirigido). Se le pide al estudiante que prepare los temas con carácter previo a las clases teóricas, utilizando los recursos indicados en la planificación de la asignatura.
- **Las clases prácticas:** dedicadas a la resolución de actividades. Se desarrollan utilizando técnicas grupales (aprendizaje cooperativo) en base a: estudio de casos, comentario de noticias de prensa de marcada actualidad y análisis de video-documental de una empresa real. Los resultados de las actividades propuestas se analizan en clase mediante debates y discusiones guiadas por el profesor.
- **Labor tutorial:** se trata de realizar tutorías tradicionales y para presentación de tareas, bien de forma individual o generales en grupos de 5 alumnos, ello permite orientar y guiar al alumno en los aspectos concretos que el profesor quiere enseñar. Estas tutorías pueden ser realizadas de forma presencial y on-line.