

# GUÍA DE ESTUDIO

## DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS

### **Grado en Administración** **y** **Dirección de Empresas *online***

©2023 Autoras MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ y DÍAZ-GARRIDO, ELOÍSA

Algunos derechos reservados

Este documento se distribuye bajo la licencia

“Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional” de Creative Commons,

disponible en

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>



## INDICE

Planificación temporal de la asignatura.....	3
TEMA 1: LOS SERVICIOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL.....	4
TEMA 2: LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	6
TEMA 3: LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	8
TEMA 4: SERVICIO Y PROCESO: EL SISTEMA DE ENTREGA EN SERVICIOS.....	10
TEMA 5: LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA EN EMPRESAS DE SERVICIOS.....	12
TEMA 6: LA CAPACIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS...	14
TEMA 7: LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	16



## Planificación temporal de la asignatura

La asignatura está diseñada para ser cursada con una dedicación de 135 horas por parte de los estudiantes (4,5 ECTS). La planificación de la asignatura por semanas está detallada en la siguiente Tabla. Cada semana consta de 2 sesiones, de 2 horas y 1 hora de duración, respectivamente. 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
<b>Semana 1</b>	Presentación de la asignatura y del profesor	
	Lección Tema 1	Clase teórica
<b>Semana 2</b>	Actividades Tema 1	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
<b>Semana 3</b>	Lección Tema 2	Clase teórica
<b>Semana 4</b>	Actividades Tema 2	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
<b>Semana 5</b>	Lección Tema 3	Clase teórica
<b>Semana 6</b>	Actividades Tema 3	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
<b>Semana 7</b>	Lección Tema 4	Clase teórica
<b>Semana 8</b>	Actividades Tema 4	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
<b>Semana 9</b>	Lección Tema 5	Clase teórica
<b>Semana 10</b>	Actividades Tema 5	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
<b>Semana 11</b>	Lección Tema 6	Clase teórica
<b>Semana 12</b>	Actividades Tema 6	Clase práctica Aprendizaje cooperativo
<b>Semana 13</b>	Lección Tema 7	Clase teórica
<b>Semana 14</b>	Actividades Tema 7	Clase práctica Aprendizaje cooperativo

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: LOS SERVICIOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Identificar el sector servicios y el tipo de empresas que lo forman.
- Situar al sector servicios en la economía y conocer su importancia.
- Conocer las características básicas de los servicios como output de la función de operaciones.
- Conocer las características distintivas de las empresas de servicios, en comparación con las empresas industriales.

### CONTENIDO

#### Epígrafe 1.1. El sector servicios y las empresas de servicios

- Estudiar el concepto “servicio” desde un punto de vista macroeconómico y microeconómico o empresarial.
- Analizar las cuatro acepciones que precisan el concepto “servicio” desde un punto de vista microeconómico: industria de servicios, productos en forma de servicios, ocupaciones incluidas en el ámbito de los servicios y funciones de servicio.
- Analizar la importancia del sector servicios. Centrarse en la evolución económica de las sociedades y en el papel de los servicios en la economía.
- Estudiar el modelo propuesto por Riddle (1986).

#### **Bibliografía:**

- “Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 1, pp. 17-30.

#### Epígrafe 1.2. Características básicas de los servicios

- Identificar las características más importantes entre los servicios (intangibles) y bienes físicos (tangibles) que ofrecen las empresas industriales.
- Estudiar las características clave que afectan en especial a la formulación de la estrategia de servicios, como son: intangibilidad, caducidad, heterogeneidad e inseparabilidad.

#### **Bibliografía:**

- “Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 1, pp. 30-33.



### Epígrafe 1.3. Tipología de servicios. Clasificación de las empresas de servicio

- Estudiar la clasificación de las industrias de servicios: la propuesta por Browning y Singelman (1978), quienes clasifican las industrias de servicios en cuatro grupos, junto con los sectores primario y secundario tradicionales: servicios de distribución, servicios producción, servicios sociales y servicios personales.
- Estudiar otras clasificaciones más modernas, que han sido extensión de las propuestas por Sabolo en el año 1975, distinguen entre servicios comercializables (o de mercado) y los no comercializables de carácter público.
- Analizar la clasificación de los servicios en España según la Contabilidad Nacional: servicios destinados a la venta y servicios no destinados a la venta.

#### **Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 1, pp. 34-40.

### Epígrafe 1.4. Características distintivas de las empresas de servicios

- Estudiar las características clave que presentan las empresas que ofrecen servicios.
- Analizar el significado del “triángulo de los servicios”.
- Analizar la actividad de prestación de servicios como un sistema abierto.

#### **Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 1, pp. 41-45.

### **PROPUESTA DE ACTIVIDADES**

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

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

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

Y, en tercer lugar, una **tarea adicional de documentación** a partir del visionado de un vídeo.



## TEMA 2: LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Identificar la función de operaciones en las empresas de servicios.
- Conocer el alcance de la Dirección de Operaciones.
- Conocer y analizar el modelo “*la fábrica de servicios*”.

### CONTENIDO

#### Epígrafe 2.1. El sistema de producción en la empresa: bienes y servicios

- Estudiar el ciclo generador de la renta.
- Analizar la empresa como un sistema e identificar el subsistema de producción encargado de obtener los bienes y los servicios.
- Estudiar el subsistema de producción en la obtención de un servicio formado por: inputs, recursos operativos, proceso de transformación y resultados.

#### **Bibliografía:**

- “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 2, pp. 53-57.

#### Epígrafe 2.2. Dirección de Producción *versus* Dirección de Operaciones

- Identificar la característica más importante que diferencia los términos “Dirección de Producción” y “Dirección de Operaciones”.
- Estudiar la evolución que han sufrido los sistemas de producción desde la década de los 50 y que ha propiciado la distinción de los términos “producción” y “operaciones”.

#### **Bibliografía:**

- “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 2, pp. 57-59.

#### Epígrafe 2.3. El producto como servicio

- Estudiar el modelo de la “fábrica de servicios” distinguiendo: servicios esenciales, servicios de valor añadido.
- Identificar los servicios a clientes internos y a clientes externos que una fábrica puede ofrecer.



- Identificar los cuatro tipos de productos que puede elegir la empresa a la hora de diseñar la estrategia a seguir en cuanto al servicio al cliente: servicios reparables, respuesta rápida, descartables y productos que nunca fallan.

**Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 2, pp. 59-64.

**Epígrafe 2.4. El servicio como producto**

- Estudiar modelo oferta de servicio incrementada
- Análisis de la variabilidad que introducen los clientes

**Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 2, pp. 64-70.

**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 revisión**, que se resuelven de forma individual, y que sirven por tanto de autoevaluación de los estudiantes.

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

Y, en tercer lugar, una **tarea adicional de documentación** a partir de la lectura de un artículo publicado en la prensa.



## TEMA 3: 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.
- Analizar las estrategias competitivas y de crecimiento de las empresas de servicios.

### CONTENIDO

#### Epígrafe 3.1. 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). Tema 3, pp. 86-90.

#### Epígrafe 3.2. Los objetivos y las decisiones de la función de operaciones

- Identificar y estudiar los cinco 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. Analizar la diferencia con empresas manufactureras.

#### **Bibliografía:**

- “Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 3, pp. 91-97.



### Epígrafe 3.3. El servicio estratégico

- Analizar los elementos estructurales y directivos que conforman el servicio estratégico.

#### **Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 3, pp. 91-97.

### Epígrafe 3.4. Estrategias competitivas y estrategias de crecimiento en empresas de servicios

- Estudiar las estrategias competitivas de liderazgo en costes y de diferenciación en el caso particular de las empresas de servicios.
- Estudiar las estrategias de crecimiento que dan lugar a la combinación de dos elementos: 1) número de servicios (uno o múltiples); 2) número de localizaciones: una o varias.

#### **Bibliografía:**

- *“Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de servicios”*. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 3, pp. 77-86.

- **Aclaración. En el manual básico de la asignatura, en el capítulo 3, se ha alterado el orden de los epígrafes. El orden correcto es el de esta guía de estudio.**

### **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 revisión**, que se resuelven de forma individual, y que sirven por tanto de autoevaluación de los estudiantes.

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

Y, en tercer lugar, una **tarea adicional de documentación** a partir de la lectura de un artículo publicado en la prensa.



## TEMA 4: SERVICIO Y PROCESO: EL SISTEMA DE ENTREGA EN SERVICIOS

### 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 4.1. 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). Tema 4, pp. 109-115.

#### Epígrafe 4.2. 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). Tema 4, pp. 115-118.

#### Epígrafe 4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de servicios

- 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). Tema 4, pp. 118-124.

### PROPUESTA DE ACTIVIDADES

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

En primer lugar, una serie de **preguntas de revisión**, que se resuelven de forma



individual, y que sirven por tanto de autoevaluación de los estudiantes.

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

Y, en tercer lugar, una **tarea adicional de documentación** a partir del visionado de un vídeo.



## **TEMA 5: LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

### **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 5.1. Consideraciones en la localización de servicios**

- Estudiar la teoría del “lugar central”.
- Analizar la hipótesis del “efecto estructural” y del “factor desplazamiento”.

##### ***Bibliografía:***

- “*Los servicios en España*”. Juan R. Cuadrado Roura y Clemente Río. Ed. Pirámide (1993), pp. 135-147.

#### **Epígrafe 5.2. Estrategias de localización. Factores determinantes**

- Análisis e identificación de los factores clave que afectan a la localización de las empresas de servicio: los clientes y la competencia.
- Estudiar los casos particulares de localización.

##### ***Bibliografía:***

- “*Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 5, pp. 131-138.

#### **Epígrafe 5.3. *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 (2016). Tema 5, pp. 138-140.

**Epígrafe 5.4. 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 (2016). Tema 5, pp. 140-145.

**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 revisión**, que se resuelven de forma individual, y que sirven por tanto de autoevaluación de los estudiantes.

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

Y, en tercer lugar, una **tarea adicional de documentación** a partir de la lectura de un artículo publicado en la prensa.



## TEMA 6: LA CAPACIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS

### 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 6.1. Planificación de la demanda

- 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 (2016). Tema 6, pp. 151-156.

#### Epígrafe 6.2. 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 (2016). Tema 6, pp. 156-158.

#### Epígrafe 6.3. 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 (2016). Tema 6, pp. 160-162.

**Epígrafe 6.4. 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 (2016). Tema 6, pp. 163-169.

**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 revisión**, que se resuelven de forma individual, y que sirven por tanto de autoevaluación de los estudiantes.

Y, en segundo lugar, una **tarea adicional de documentación** a partir de la lectura de un artículo asignado por el profesor desde un enlace.



## TEMA 7: LA CALIDAD EN EL SERVICIO

### 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 7.1. Importancia y alcance calidad servicio. Concepto y dimensiones de la calidad 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.
- 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 Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 8, pp. 195-205.

#### **Epígrafe 7.2. 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. o se puede evaluar la calidad de servicio cuando el cliente es un cliente interno.
- Identificar los modelos de gestión de calidad siguientes: Normas ISO 9001, modelo de excelencia EFQM y Modelo Malcom Baldrige.



**Bibliografía:**

- “Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 8, pp. 217-223.

**Epígrafe 7.3. La evaluación de la satisfacción del cliente. 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.
- Identificación y estudio de las aplicaciones y de las limitaciones del modelo SERVQUAL.

**Bibliografía:**

- “Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios”. Martín Peña y Díaz Garrido (2016). Tema 8, pp. 208-215.

**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 revisión**, que se resuelven de forma individual, y que sirven por tanto de autoevaluación de los estudiantes.

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



## Metodología

Las metodologías de enseñanza activas como base para el desarrollo de la asignatura se convierten en un recurso para activar y motivar al alumno, de modo que éste pase a ser protagonista de su aprendizaje. Con el método activo, el profesor se convierte en un orientador, un guía, un incentivador y no un mero transmisor de saber. Esto exige la utilización de técnicas de enseñanza 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 en Empresas de Servicios*, se destaca la utilización de las siguientes 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 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 *online*.