

COLECCIÓN DE ACTIVIDADES

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

Normas de las Actividades	3
TEMA 1: Los servicios en la sociedad actual.....	5
TEMA 2: La dirección de operaciones en las empresas de servicios.....	8
TEMA 3: La Estrategia de Operaciones	10
TEMA 4: Servicio y Proceso: El sistema de entrega en servicios.....	12
TEMA 5: Localización y distribución en planta en empresas de servicios	14
TEMA 6: La capacidad en empresas de servicios	17
TEMA 7: La calidad en el servicio.....	18
MUESTRA DE ACTIVIDADES ADICIONALES.....	21



Normas de las Actividades

En cada tema, el alumno debe entregar las Actividades planificadas a través de la herramienta Trabajos, en la fecha establecida.

Se deben seguir las siguientes normas:

- Poned una carátula con el nombre del alumno y el tema.
- En todas las páginas, poned un encabezado con el nombre del alumno y el tema.
- Numerad las páginas.
- Nombrad el archivo de envío con los apellidos y el tema (Apellido 1 Apellido 2, Tema X).

Todas las actividades entregadas formarán el Portfolio de Actividades del alumno.

Tipos de Actividades

Práctica de documentación

Se seleccionará un artículo publicado en la prensa (diario nacional, Expansión, Cinco Días, Economistas, revistas especializadas) relativo a alguna de las cuestiones tratadas en los contenidos teóricos estudiados en los temas. El alumno deberá entregar al profesor el artículo en cuestión y un breve ensayo (máximo 500 palabras) en el que explique la idea o ideas básicas de la lectura y su relación con los contenidos del tema.

Batería de preguntas

El alumno confeccionará una serie de cuestiones-preguntas con sus respectivas respuestas relativas a los contenidos de los temas. Pueden ser de respuesta corta o tipo test. Las pruebas de evaluación recogerán algunas de estas cuestiones-preguntas.

Comentario lectura

El alumno hará un comentario crítico de las lecturas propuestas al efecto, buscando las conexiones con los conceptos teóricos estudiados.

Foro de debate

Se plantea la participación en los foros de debate que se abran al hilo de los temas estudiados en la asignatura. Se busca la opinión razonada del alumno en relación con las distintas cuestiones que se planteen.

Caso de estudio

El alumno se enfrentará a la descripción de una situación específica que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto. Para ello, debe ser capaz de analizar una serie de hechos, referentes a las cuestiones estudiadas en la asignatura, para llegar a una decisión razonada.



La resolución del caso implica explicar de forma razonada los argumentos teóricos en los que se sustenta el caso.

Para ello:

- Leer el caso detalladamente, para comprenderlo y conocer su situación de una forma global.
- Determinar los aspectos básicos a analizar, identificando los puntos más importantes, viendo si hay uno o varios problemas.
- Relacionar el caso con los fundamentos teóricos que ayuden a su comprensión y resolución.

Responder a las cuestiones planteadas:

- Piense en el papel del que tiene que tomar decisiones, como se sentiría si realmente tuviera que tomar una decisión.
- Desarrollar posibles soluciones y pensar en diferentes alternativas, para poder seleccionar la mejor o las mejores.
- Aplicar la solución elegida, desarrollando una estrategia que permita llevar a la práctica dicha solución y sus posibles consecuencias.
- Exponer una opinión personal relativa a la problemática del caso. Elaborar un pequeño informe en el que exprese juicios de valor sobre el caso desarrollado, así como sobre la experiencia adquirida.



Se presenta una muestra de actividades por tema relativa a un curso académico

TEMA 1: Los servicios en la sociedad actual

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de analizar la importancia de los servicios en la sociedad actual desde un punto de vista práctico. Para ello se proponen diferentes tipos de actividades: varias preguntas de revisión, un caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. Identifique las diferencias existentes entre un bien “compra de automóvil” y un servicio “clase de conducción”.

Identifique otras diferencias existentes entre bienes y servicios.

2. Clasifique los siguientes servicios en función de las diferentes tipologías analizadas en el tema. Justifique la respuesta.

- Apertura de una cuenta bancaria
- Inscripción en un curso de idiomas
- Operación de cirugía estética
- Contratación de una empleada de hogar
- Compra por Internet
- Servicio médico en la universidad

ACTIVIDAD 2: Caso práctico de estudio

LA ÚLTIMA FRONTERA¹

A las economías industriales se les debería cambiar el nombre y llamarlas más bien economías de servicio: emplean el doble de trabajadores en servicios que en industria. El crecimiento del sector de servicios no es nuevo. Ya en el siglo pasado Estados Unidos y Gran Bretaña tenían más empleos en servicios que en industria.

¹ Adaptado de: “Structural Shifts in Major OECD Countries”



Estados Unidos tiene, de lejos, el sector de servicios más grande, pues representa casi el 80% de su PIB. En Alemania los servicios todavía representan tan sólo un 60% de su PIB, en parte gracias a una multitud de prácticas restrictivas que han mermado la expansión.

Entre tanto, en todas las grandes economías la participación de la manufactura se ha reducido. Hoy en día representa el 20% del PIB de Estados Unidos (y apenas 18% de los empleos). En Gran Bretaña y en Canadá, la manufactura se ha reducido a menos del 20% de la producción total. Incluso en Japón y en Alemania, los grandes baluartes de la industria, la manufactura representa menos del 30% del PIB.

Los servicios también son la parte de más rápido crecimiento del comercio internacional, pues representan el 20% del comercio mundial total y el 30% de las exportaciones de Estados Unidos. Esto excluye los servicios que no se comercializan sino que son prestados por filiales establecidas en mercados extranjeros. Los servicios representan cerca del 40% de las acciones de la inversión extranjera directa de las cinco grandes “economías industriales”.

Los policías, los banqueros y los carniceros se clasifican todos dentro del sector de servicios pero no todos crecen al mismo ritmo. El rango de mayor crecimiento lo ocupan los servicios jurídicos y empresariales, seguidos por la salud y el ocio. Los empleos en servicios más antiguos crecen a un ritmo más lento. Por ejemplo, el empleo en transporte y comunicaciones.

Algunos economistas sostienen que la bonanza en servicios es causada sobre todo por empresas que subcontratan con terceros funciones que antes realizaban ellas mismas, como alimentación, publicidad, procesamiento de datos, etc. Sin embargo, varios estudios realizados en Estados Unidos y Gran Bretaña hacen pensar que esto sólo explica una parte del incremento.

Es posible que las cifras oficiales subestimen la verdadera importancia de los servicios tanto en producción como en empleo, pues muchas de las actividades de las empresas industriales en realidad son servicios. La división entre manufactura y servicios cada vez resulta menos útil.

Como señala un informe de la OCDE, los servicios y la manufactura se han ido interconectando cada vez más, a medida que el sector manufacturero compra más inputs a las empresas de servicios y viceversa. Un mayor gasto en publicidad, garantía de mantenimiento y un sistema de entrega más rápido significa que se está agregando más valor de servicio a cada unidad de producción fabricada.

Por ejemplo, en General Motors (empresa industrial) su proveedor individual más importante no es una empresa productora de acero o de vidrio, sino un proveedor de atención en salud. En términos de producción, uno de los principales “productos” de GM son los servicios financieros y de seguros que representan una quinta parte del total de ingresos.

Sin embargo, muy pocos fabricantes están dispuestos a admitir cuánto dependen de los servicios. En una ocasión el presidente de Sony, dijo: “Un enfoque acentuado en la manufactura nos ayudará a reforzar los cimientos de nuestra economía. Sólo la manufactura puede proveer oportunidades de empleo en términos de calidad, alcance y número..... El sector servicios sólo puede sobrevivir si existe un sector de manufactura productivo al cual atender”. Sin embargo, en Sony hasta una quinta parte de sus ingresos provienen de sus negocios cinematográficos y musicales. Si se añade a esto el diseño, ellas finanzas y el soporte posventa, las actividades de servicios probablemente representan por lo menos la mitad de los negocios de Sony.



Si los servicios representan la mitad del precio de venta de los productos industriales, entonces la mejora de la eficiencia en ese sector podría ser una mejor manera de reducir el coste del producto final, con lo cual se incrementaría la competitividad, en vez de alterar el proceso de producción.

Cuestiones para desarrollar

1. Busque información actual para el caso español y realice una comparación con los países que aparecen en el caso.
2. Analice las diferencias del desarrollo del sector servicios en una economía menos desarrollada como China.
3. ¿Cómo piensa afecta la crisis económica al sector de servicios? Justifique su respuesta.

ACTIVIDAD 3. Visionado de vídeo

Visualice el vídeo en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Z7yFV8xPyAE>, relativo a 10 grandes empresas multinacionales.

Identifique el tipo de actividad de cada una de ellas.

Analice la interrelación de cada una de las empresas que aparecen con los distintos sectores empresariales.

Realice un comentario crítico en relación con la importancia y el alcance a nivel económico de las empresas que se muestran en el vídeo.



TEMA 2: La dirección de operaciones en las empresas de servicios

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de analizar el papel que desempeña la función de operaciones en las empresas de servicios y la importancia de dicha función desde un punto de vista práctico. Para ello se proponen tres tipos de actividades: varias preguntas de revisión, un caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. Analice el Flujo Circular de la Renta y el Subsistema de Producción en el Banco Santander.
2. En su opinión, ¿cuál puede ser el futuro en la evolución de la Dirección de Operaciones?
3. Identifique ejemplos de bienes que incluyan servicios y de servicios que incluyan bienes. Justifique la respuesta.

ACTIVIDAD 2: Caso práctico de estudio

IBM está interesada en adquirir la unidad de empresas de RIM, según Bloomberg*

IBM podría estar interesada en la adquisición de la unidad de servicio de Empresas de Research In Motion (RIM), la compañía desarrolladora de Blackberry, según publica Bloomberg. Estos 'smartphones' no viven su mejor momento, pero su servicio de comunicaciones para empresas sigue gozando de prestigio.

Según afirma Bloomberg, la empresa americana IBM ha señalado a los directivos de RIM que está interesada en adquirir su unidad de servicio para empresas, aunque las fuentes preguntadas por Bloomberg afirman que se trata simplemente de una primera aproximación hacia la compañía canadiense. Además, añaden que hasta que no salgan al mercado los nuevos 'smartphones' con BlackBerry 10, no se formalizarán las reuniones entre las dos compañías. Por su parte, tanto RIM como IBM han declinado hacer comentarios al respecto.

Actualmente, los analistas señalan que el valor de la unidad de servicio para empresas de RIM se estimaría entre 1.500 y 2.500 millones de dólares (entre 1.215 y 2.026 millones de euros), una cifra que podría ser superior, dependiendo del rendimiento que sus nuevo sistema operativo tenga en los mercados a principios del año que viene. Esta será una fecha señalada también para IBM, que se encuentra a la espera de ver los resultados de la canadiense.



Los intentos de RIM hacia la supervivencia se ultiman en Blackberry 10, con el que espera recuperar al menos una parte de la cuota de mercado que tenía hace unos meses, y que se ha visto en caída libre debido a la fuerte competencia con Windows Phone, Android y Apple.

Además, la compañía canadiense ha afirmado que se encuentra en un proceso de reajuste de sus recursos, lo que le ha llevado al plan de despido colectivo de 5.000 trabajadores y a nombrar a un nuevo director ejecutivo, Thorsten Heins, a principios de año.

En este sentido, el descenso de su cuota de mercado en el trimestre pasado, junto con una drástica reducción de las ventas de dispositivos con BlackBerry, son factores que podrían animar a la compañía a desprenderse de su unidad para empresas y venderla a IBM, un hecho que le reportaría unos ingresos necesarios con los que relanzar la compañía.

Por su parte, IBM es el mayor proveedor de soluciones informáticas para las empresas, de modo que adquirir la división más prestigiada y famosa del mercado para la comunicación interna de las compañías de RIM le reportaría un nuevo servicio que ofrecer a un mercado ya consolidado

[*http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/tecno_ibm_1oct12/tecnologia/noticias/4178475/08/12/ibm-estainteressada-en-adquirir-la-unidad-de-empresas-de-rim-segun-bloomberg.html](http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/tecno_ibm_1oct12/tecnologia/noticias/4178475/08/12/ibm-estainteressada-en-adquirir-la-unidad-de-empresas-de-rim-segun-bloomberg.html)

Cuestiones para desarrollar

El alumno deberá entregar en la fecha fijada y por escrito la resolución de las siguientes cuestiones:

1. Analice las características distintivas de la *unidad de servicios para empresas de RIM* como un servicio.
2. Analice el modelo de la fábrica de servicios en empresas dedicadas a las tecnologías de información y comunicación.

ACTIVIDAD 3. Documentación

Seleccione un artículo publicado en la prensa (diarios, expansión, cinco días, economistas, revistas especializadas, Internet...) relativo a alguna de las cuestiones tratadas en los contenidos teóricos estudiados en el Tema 2. El alumno deberá entregar al profesor el artículo en cuestión y un breve ensayo (máximo 500 palabras) en el que explique la idea o ideas básicas de la lectura y su relación con los contenidos del tema.



TEMA 3: La Estrategia de Operaciones

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de analizar la estrategia de operaciones en una empresa de servicios desde un punto de vista práctico. Para ello se proponen diferentes tipos de actividades: preguntas de revisión, caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. Analice para el servicio de educación que se ofrece en la Universidad las implicaciones estratégicas en la prestación del servicio relacionadas con:
 - 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 serviciosDiferenciar la enseñanza presencial de la *online*.
2. Piense cómo serían los objetivos y las decisiones de operaciones si usted quiere abrir un restaurante de comida rápida frente a un restaurante *gourmet*. Justificar la respuesta.
3. Piense en un servicio determinado y defina los elementos estructurales y directivos para que sea considerado como un servicio estratégico.

ACTIVIDAD 2: Caso Práctico de estudio

LAS AEROLÍNEAS DE BAJO PRECIO ATERRIZAN EN LA TELEFONÍA MÓVIL²

En los últimos años, las aerolíneas de bajo coste han acelerado la reducción de los precios en su sector, centrando sus objetivos operativos en la reducción de los costes. En concreto, la compañía aérea *EasyJet* ha decidido diversificar los servicios que ofrece.

Para ello, ha empezado a suministrar servicios de telefonía móvil, ofreciendo este servicio a la mitad de precio que las empresas de la competencia. Poco después la empresa *Ryanair* imitó la estrategia seguida por su competidor y creó la división *Ryanair Telecom*.

El modelo de negocio que las compañías han implantado en torno a los teléfonos móviles guarda muchas semejanzas con el que ya pusieron en marcha en su nicho de referencia, las aerolíneas: eliminar los costes innecesarios, reducir la dimensión de las compañías a las mínimas infraestructuras y repercutir estos menores costes en el precio final que debe pagar el usuario.

² Adaptado de: La Gaceta de los Negocios (martes, 24 de febrero de 2004)



Las aerolíneas también han incorporado Internet como canal de comercialización de sus tarjetas de telefonía. Entre los activos de las compañías aéreas en su nuevo sector de actividad destaca la capacidad para ofrecer conexiones telefónicas con precios especiales en las llamadas en itinerancia. De hecho, el cliente potencial de telefonía de las aerolíneas reside en el usuario que utiliza con frecuencia los servicios de *roaming* de las diferentes operadoras.

Pero la ocurrencia de estas dos aerolíneas no es pionera en el negocio de las telecomunicaciones, ya que la empresa británica *Virgin* fue la primera en incorporarse al sector de la telefonía móvil bajo la marca *Virgin-Mobile*.

El crecimiento de la aerolínea *EasyJet*, no termina en las telecomunicaciones. Su presidente ha anunciado que este año prevé poner en marcha un nuevo negocio: el alquiler de vehículos, con una oferta competitiva en precios. Pretende ubicar el nuevo negocio en los aeropuertos más importantes del mundo, comenzando por Madrid, Londres, Milán, Munich y Nueva York.

Cuestiones para desarrollar

El alumno deberá entregar en la fecha fijada y por escrito la resolución de las siguientes cuestiones:

1. Analice los objetivos y las decisiones de operaciones que conforman la estrategia de operaciones de la empresa.
2. Identifique las estrategias competitivas y las estrategias de crecimiento seguidas por la empresa de servicios.
3. Busque ejemplos de empresas que formulen cada una de las dos estrategias competitivas analizadas: diferenciación del producto y liderazgo en costes.
4. Busque ejemplos de alguna empresa que haya optado por la internacionalización de sus servicios.

ACTIVIDAD 3. Documentación

Seleccione un artículo publicado en la prensa (diarios, expansión, cinco días, economistas, revistas especializadas, Internet...) relativo a alguna de las cuestiones tratadas en los contenidos teóricos estudiados en el Tema 3. El alumno deberá entregar al profesor el artículo en cuestión y un breve ensayo (máximo 500 palabras) en el que explique la idea o ideas básicas de la lectura y su relación con los contenidos del tema.



TEMA 4: Servicio y Proceso: El sistema de entrega en servicios

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de conocer y analizar la decisión estratégica relativa a cómo se presta un servicio, es decir, relativa al proceso de prestación del servicio. Para ello se proponen tres tipos de actividades: varias preguntas de revisión, un caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. Piense en ejemplos de los dos tipos de servicios analizados: Servicios de Profesionales y Servicios en Masa. Justifique la respuesta.
2. Busque ejemplos para cada posición de la diagonal principal en la matriz sistema-servicio, explicando por qué ocuparían esa posición.
3. ¿Qué técnicas utilizaría y por qué para diseñar el proceso de prestación del servicio de Reprografía de la Facultad?

¿Y el servicio de Secretaría?

ACTIVIDAD 2: Caso práctico de estudio

ESTRATEGIA DE PRODUCTO DE DEMAR³

DEMAR es una empresa de servicios de fontanería, calefacción y aire acondicionado situada en Móstoles, Madrid. Aplica una sencilla pero eficaz estrategia del producto: *resolver el problema del cliente sea cual sea, resolverlo cuando éste lo necesite y no marcharse sin asegurarse antes de que el cliente queda satisfecho.*

DEMAR ofrece un servicio garantizado en el día a aquellos clientes que lo requieran. La empresa trabaja en jornadas de 24 horas los siete días de la semana, sin ningún recargo extra aquellos clientes a quienes se les haya estropeado el aire acondicionado en pleno domingo, o a quienes, pongamos por caso, se les inunde el inodoro a las dos y media de la mañana.

El presidente de la compañía manifiesta que: “Nosotros estaremos en el sitio preciso para arreglarle la calefacción el 31 de diciembre y sin suplemento en la factura. Cuando la competencia aún no se haya levantado de la cama, nosotros ya estaremos allí”.

DEMAR garantiza el precio del trabajo a realizar hasta el último céntimo antes de ponerse

³ Adaptado de: Heizer y Render (2007:239).



manos a la obra. Mientras que la mayor competencia ofrece una garantía de 30 días por trabajo realizado, DEMAR extiende la garantía hasta un año, incluyendo las piezas de repuesto y la mano de obra. La empresa no carga gastos de desplazamiento, porque, “no es justo cobrar a los clientes por salir”. Además, el presidente dice: “trabajamos en un sector que no goza precisamente de una magnífica reputación. Si hacemos de nuestro deseo de ganar dinero nuestro objetivo prioritario, lo vamos a pasar mal. Así pues, preferimos hacer hincapié en la satisfacción del cliente como resultado de nuestro trabajo: el dinero vendrá después”.

DEMAR utiliza, para aplicar su estrategia, entrenamiento y formación continuos, técnicas de contratación selectiva, medidas de rendimiento salariales que incorporan indicadores de satisfacción del cliente, sólido trabajo en equipo, presión del grupo, delegación de funciones a los operarios (*empowerment*) y una intensa promoción.

DEMAR tiene unos precios elevados, sin embargo, los clientes responden porque la empresa ofrece valor; es decir, facilita beneficios en contraprestación a los costes. En ocho años, sus ventas anuales han aumentado más de un 80%.

Cuestiones para desarrollar

1. ¿Cuál es el producto de DEMAR? Identifique los elementos tangibles de este producto y sus componentes de servicio.
2. Clasifique el tipo de servicio ofrecido por DEMAR. Ubíquelo en la matriz sistema-servicio
3. Si usted fuese el Director de Operaciones de DEMAR ¿Cómo diseñaría el sistema de entrega de los servicios ofrecidos por DEMAR?
4. ¿Cómo deberían apoyar otras divisiones de DEMAR (marketing, finanzas, personal) la estrategia del producto?

ACTIVIDAD 3. Visionado y análisis video

Visione el video que encontrará en este enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=XNoHRFAlngw>

y responda a la siguiente pregunta:

Identificar los procesos en el sistema de entrega de servicios que ofrece la EMT y clasificarlos según la tipología de procesos analizada en este tema



TEMA 5: Localización y distribución en planta en empresas de servicios

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de conocer y analizar la decisión estratégica relativa a dónde se localiza una empresa de servicios y cómo se organiza la instalación de servicios. Para ello se proponen tres tipos de actividades: varias preguntas de revisión, un caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. “Los fabricantes se ubican cerca de sus recursos y los comerciantes cerca de sus clientes”. Analice esta afirmación, ¿puede pensar en un contraejemplo para cada caso? Justifique su respuesta.
2. Compare la localización de un distribuidor de alimentos y la de un supermercado (el distribuidor envía camiones de alimentos, carnes, productos, etc., al supermercado). Analice los factores relevantes que comparten y en los que difieren.
3. ¿Qué innovaciones de layout ha percibido recientemente en los establecimientos comerciales (tiendas minoristas)?
4. Identifique instalaciones de servicios que utilicen una distribución orientada al proceso. Justifique la respuesta.

ACTIVIDAD 2. Caso práctico de estudio

Las empresas hacen mudanza y reavivan el mercado de oficinas madrileño⁴

Desde que comenzó la crisis económica son muchas las empresas que se han visto abocadas a reducir sus costes ajustando plantilla, racionalizando el espacio contratado o trasladando su sede social a emplazamientos más económicos, lo que ha dado lugar a importantes mudanzas en la capital de España.

Es el caso de Repsol, que ha optado por el distrito de Méndez Álvaro para levantar un campus en el que instalar al grueso de su plantilla. El norte de Madrid, concretamente Las Tablas, es el destino elegido por BBVA y FCC, que tendrán como vecinos a multinacionales como Telefónica, Peugeot o Alcatel-Lucent.

La entidad bancaria que preside Francisco González fecha el traslado para 2015, mientras que el grupo constructor para finales de año. El Banco Popular tiene previsto trasladar a

⁴ http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/servicios-bancarios/las-empresas-hacen-mudanza-y-reavivan-el-mercado-de-oficinas-madrileno_U7O3tNQI21NGvIXbwOMil6/



más de 3.000 personas que trabajan en los servicios centrales a la nueva sede que construye en el eje de la A-2.

Lejos de la periferia, y en el céntrico barrio de Chamberí, Cuatrecasas, Gonçalves Pereira ha estrenado un nuevo edificio en el solar donde estuvo ubicada Mutua Madrileña. No es el único despacho de abogados que dejará su antiguo emplazamiento. Pérez Llorca se mudará también a otro edificio de la Mutua, concretamente al reformado Edificio Castelar de Rafael de la Hoz -quien ha diseñado también la sede de Repsol- y que fue durante muchos años sede de Catalana Occidente.

Y es que la actual coyuntura ha presionado a la baja las rentas de las zonas "prime", consideradas tradicionalmente como las más exclusivas de la ciudad, que a fin de evitar la fuga de inquilinos hacia otras zonas más económicas han abaratado sus precios casi un 40 % en el tramo más alto. De hecho, el área central de negocios, que abarca fundamentalmente el Paseo de la Castellana, ha pasado de unos niveles de renta prime de 42 euros/m² en el año 2006 hasta 25,75 euros/m², ha señalado a Efe el director de Research de la consultora CBRE, Patricio Palomar.

Dependiendo del nivel de sacrificio que están dispuestas a asumir las compañías, las empresas pueden ahorrarse hasta un 50 % del alquiler si escogen irse a las afueras de la ciudad y salir del núcleo madrileño. Según los cálculos de Jones Lang Lasalle, en el ejemplo más extremo el ahorro puede llegar incluso al 200 %, tal y como señala el director de oficinas de la firma, José Miguel Setién.

A la hora de optar por las afueras de Madrid, las zonas con más éxito son las que se localizan en el entorno de la A-1, especialmente en Alcobendas, y en menor medida en la A-2, la M-30 o la A-6. Desde Aguirre Newman, el director de negocio de oficinas, Ángel Estebaranz, considera que a corto plazo Arroyo de la Vega y Las Tablas son las zonas con más tirón y a largo plazo Valdebebas y la Operación Chamartín. Adicionalmente, y al margen de los precios del metro cuadrado, las nuevas edificaciones de la periferia incorporan importantes avances tecnológicos y energéticos a tener en cuenta a la hora de reducir gastos.

Jones Lang Lasalle calcula que la superficie libre de oficinas en Madrid asciende a 2,2 millones de m², en su mayoría, dos terceras partes, fuera de la M-30, mientras que el espacio ocupado se sitúa en 16 millones de m², de los que 9 millones están dentro de la M-30. Con todo ello, la también consultora inmobiliaria CBRE señala que la tasa de disponibilidad es del 16,2 % debido no tanto a la incorporación de nueva superficie, sino a la acumulación de más de 2 años consecutivos de absorción neta negativa.

Fruto de esta tendencia, las áreas periféricas concentran mayor espacio libre y de más lenta absorción en los próximos 3 años, hasta un máximo de 32,5 %. Las previsiones no son más optimistas y las cifras que maneja Aguirre Newman apuntan a 280.000 m² firmados para 2012, la menor contratación desde los años 90.

Cuestiones para desarrollar

1. Identifique las variables o factores que tienen que tener en cuenta las empresas para localizarse en el centro de Madrid frente a las que optan por localizarse a las afueras.
2. Valore las ventajas e inconvenientes de localizar la empresa en una Zona Prime frente a localizarla a las afueras de las grandes ciudades.



3. ¿En qué consiste el *hotelling*? Busque información sobre alguna empresa que lo aplique.

ACTIVIDAD 3. Documentación

Seleccione un artículo publicado en la prensa (diarios, expansión, cinco días, economistas, revistas especializadas, Internet...) relativo a alguna de las cuestiones tratadas en los contenidos teóricos estudiados en el Tema 5. El alumno deberá entregar al profesor el artículo en cuestión y un breve ensayo (máximo 500 palabras) en el que explique la idea o ideas básicas de la lectura y su relación con los contenidos del tema.



TEMA 6: La capacidad en empresas de servicios

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de conocer y analizar la decisión estratégica relativa a la gestión de la capacidad de una empresa de servicios. Para ello se proponen tres tipos de actividades: varias preguntas de revisión, un caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. ¿Qué mecanismos de gestión de la capacidad (planificación de la demanda y planificación de la oferta) utilizaría en los siguientes casos? Justifique la respuesta.
 - Un parque de atracciones en otoño/invierno
 - Una agencia de viajes
 - Una academia de idiomas

2. ¿Cuáles son los elementos o componentes de los siguientes sistemas de colas? Explique la configuración de cada uno de ellos.
 - Peluquería
 - Lavado de automóviles
 - Tienda de ropa

ACTIVIDAD 2. Lectura y ensayo

Realice un breve ensayo (máximo 500 palabras) en el que explique la idea o ideas básicas de la lectura y su relación con los contenidos del tema.

La lectura que debe analizar la puede descargar de este enlace:

http://as.com/betech/2016/10/10/portada/1476096600_989466.html



TEMA 7: La calidad en el servicio

Presentación

Con estas actividades se pretende que el alumno sea capaz de analizar el significado y la importancia de la calidad del servicio que se presta al cliente desde un punto de vista práctico. Para ello se proponen tres tipos de actividades: varias preguntas de revisión, un caso práctico de estudio y una tarea adicional de documentación.

ACTIVIDAD 1: Preguntas de revisión

1. Piense en servicio ofrecido por una entidad bancaria, una agencia de viajes y un restaurante. Identifique, desde su punto de vista como cliente, para cada tipo de servicio, las dimensiones de la calidad de servicio más importantes y ordénelas en función de su grado de importancia. ¿Cree que otras personas valorarán las mismas dimensiones para el mismo tipo de servicio? Justifique su respuesta.
2. ¿Qué entiende por calidad de servicio percibida y por satisfacción del cliente? Analice las relaciones existentes entre estos conceptos.
3. Piense en algún servicio que haya recibido como cliente y del que no haya quedado satisfecho. Intente identificar la/s deficiencia/s que han provocado la mala calidad del servicio.
4. Busque empresas de servicios que desarrollen alguno de los Modelos de Calidad estudiados.

ACTIVIDAD 2. Caso práctico de estudio

VIAJES TRAVEL⁵

Antonio y Luis fundaron en 2000 una modesta agencia de viajes en Valencia tras pasar varios años trabajando para mayoristas. En la actualidad la agencia ha crecido y cuenta con cinco sucursales, dos en la ciudad de Valencia y tres en las localidades próximas a la capital. La plantilla está formada por 10 empleados fijos y algunos que contratan temporalmente en épocas de mayor trabajo.

Durante los cinco primeros años, el negocio fue más que bien, pero desde el año 2005 hasta el 2008 las ventas se han estancado y los beneficios se han reducido considerablemente. Actualmente, las ventas están decreciendo y alguna de las sucursales empieza a tener pérdidas, por lo que Antonio y Luis se están planteando el cierre de alguna sucursal o al menos la reducción de la plantilla.

Un día, mientras ambos estaban sumergidos en la preocupación por cómo la crisis

⁵ Adaptado de: Camisón, C.; Cruz, S. Y González, T, (2007): *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Prentice-Hall, Madrid: pp. 942-943.



económica estaba afectando al negocio, a Luis se le ocurrió plantar por qué no analizaban las verdaderas causas de la disminución de las ventas, principalmente cuál es el motivo de la pérdida de clientes antes de tomar alguna decisión. Entonces dedicaron varios días a revisar los archivos de la empresa y repasaron las fichas de los clientes habituales e identificaron que un 50% de los mejores clientes no había contratado ningún servicio con la agencia desde hacía dos años. Las cifras eran alarmantes. Por lo que decidieron ponerse en contacto con algunos de ellos y realizar así un estudio de clientes perdidos.

Antonio realizó la primera llamada telefónica a un ex – cliente de la sucursal de Algemensí y anotó por escrito toda la información que amablemente le proporcionó éste. El ex - cliente le comentó que estaba muy contento con la agencia hasta que decidió contratar un viaje a Croacia. Cuando acudió personalmente a la agencia encontró que, dentro del horario comercial, estaba cerrada porque el empleado había salido un momento a hacer unas gestiones bancarias, dejando una nota en la puerta que ponía “enseguida vuelvo”. Decidió esperar y tras diez minutos tuvo que regresar a su trabajo por no poder esperar más tiempo. Entonces, llamó por teléfono y siempre comunicaba o no le respondían. Al día siguiente regresó a la agencia y se encontró una larguísima cola de clientes esperando para ser atendidos por una única empleada y no pudo sentarse porque no había suficientes sillas para todos. Cuando por fin le tocó el turno expuso lo que estaba buscando y se vio interrumpido en numerosas ocasiones porque el teléfono no paraba de sonar. Al observar que la chica estaba cansada, le preguntó directamente por una oferta que había visto en el periódico, a lo que ella contestó que era imposible que la hubiera visto pues no tenía conocimiento de dicha oferta. Como alternativa le presentó otras ofertas muy rápidamente, pues se acercaba la hora de cerrar y todavía tenía en su mesa mucha correspondencia por abrir y a otro cliente por atender, al que le dijo, nada amablemente, que se marchara pues no iba a poder atenderle ese día. Cuando por fin eligió una opción que se ajustaba a lo que quería, la empleada, para hacer las reservas tuvo que llamar varias veces a sus compañeros de otras sucursales para disipar dudas. Al final, cuando se disponía a pagar, el mismo se dio cuenta de que el precio no se correspondía con lo que habían hablado y la empleada reconoció que el folleto no tenía las tarifas actualizadas porque recientemente las habían modificado y que había incluido en el precio un seguro de viaje, ya que daba por supuesto que a él le interesaría, al igual que a otros clientes. Sucedió esto, decidió no contratar el viaje, y la empleada, muy sorprendida, se esforzó sin éxito para convencerlo de que era un buen viaje y si lo contrataba le haría un regalo.

Una vez que Antonio y Luis hubieron recogido toda la información que pudieron de sus ex – clientes decidieron convocar una reunión con toda la plantilla al final de la jornada laboral del viernes.

En la reunión, que tuvo lugar en la oficina central de Valencia, Antonio expuso con detalle la situación económico-financiera en la que se encontraba la empresa, así como las conclusiones a las que habían llegado tras el estudio a los ex – clientes. A continuación se dispuso a escuchar los comentarios de sus empleados y cualquier sugerencia o propuesta de mejora que pudieran hacer para cambiar la crítica situación.

Las reuniones no eran algo habitual en la empresa, y mucho menos en la oficina central y con todos los empleados, así que al principio se mostraban un poco cohibidos, pero poco a poco se animaron a comentar situaciones del día a día que merecían atención.

En ocasiones, los empleados se encontraban solos en las oficinas, por lo que tenían que realizar todas las funciones sin ningún tipo de ayuda o apoyo. Al finalizar la jornada, normalmente de más de diez horas diarias, tenían que recoger y ordenar todos los folletos y a veces incluso limpiar la oficina. La mayoría de ellos pensaban que todo esto resultaba excesivo para lo que cobraban y que no se les advirtió en un principio. Salieron a relucir



otros problemas como la escasez de folletos en determinadas épocas; que el equipo informático era antiguo y no daba por tanto aspecto de modernidad a las instalaciones, los regalos a los clientes no eran atractivos y no gustaban, etc.

Antonio y Luis no tuvieron dudas: habían descuidado su empresa y olvidado a sus clientes, y esto les había conducido a la pésima situación actual.

Cuestiones para desarrollar

El alumno deberá entregar en la fecha fijada y por escrito la resolución de las siguientes cuestiones:

1. Señale cuáles son las dimensiones de la calidad de servicio que pueden resultar valoradas negativamente por el cliente de la agencia de Algemésí.
2. ¿Qué aspectos clave de un sistema de calidad fallan en la gestión de Viajes Travel?
3. Identifique las diferentes discrepancias del modelo de las deficiencias en el servicio prestado por la empleada de la agencia de Algemésí.
4. Asesore a Antonio y a Luis en la aplicación del modelo SERVQUAL para medir la calidad del servicio ofrecido por sus agencias de viajes.



MUESTRA DE ACTIVIDADES ADICIONALES

1. Desde el planteamiento de la hipótesis de Clark-Fisher, piensa que la evolución señalada está finalizada o aún puede progresar. ¿Hacia dónde?
2. ¿Sería factible una economía basada exclusivamente en servicios? Razone la respuesta.
3. Si usted fuera el director de empresa de servicios, ¿qué proceso utilizaría para introducir un nuevo servicio al mercado?, ¿qué pasos en el proceso podrían ser más difíciles y por qué?
4. Busque ejemplos, de empresas reales, para cada posición de la diagonal principal en la matriz sistema-servicio.
5. ¿Cómo haría tangible un servicio intangible como un depósito bancario? Justifique su respuesta
6. Explique con un ejemplo las cuatro características clave o básicas de un servicio.
7. Defina el subsistema de producción/operaciones del servicio ofrecido en un cine.
8. Explique con un ejemplo el modelo de “Fábrica de Servicios”.
9. Si la estrategia competitiva de una empresa de servicios es de liderazgo en costes ¿Cómo debe ser formulada la estrategia de operaciones?
10. Caracterice la estrategia de operaciones de un taller mecánico de reparación de automóviles desde el planteamiento de orientación estratégica.
11. ¿Cuándo se puede considerar que el servicio ofrecido por una empresa es estratégico? Justifique su respuesta.
12. Tipos de procesos en servicios. Explíquelos a través de un ejemplo.
13. Comente razonadamente la siguiente afirmación: “En servicios de profesionales, el cliente tiene una mayor probabilidad de participar en el diseño del servicio que demanda”.
14. Explique las diferencias que existen entre la decisión de localización de una fábrica y de una empresa de servicios.
15. Explique en qué consiste el layout orientado al proceso. Ponga un ejemplo en servicios.
16. ¿Qué medidas utilizaría para gestionar la capacidad de una autoescuela?
17. Caracterice la línea de espera que se produce en el servicio de fotocopias de la reprografía de la facultad.
18. ¿Cuáles son las dimensiones de la calidad del servicio ofrecido por un banco al contratar un depósito bancario?
19. Represente gráficamente el marco conceptual del modelo SERVQUAL.



MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ; DÍAZ-GARRIDO, ELOÍSA (2023). Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).