

# LA IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS Y EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES: UNA APROXIMACIÓN PRELIMINAR

Domínguez Machuca, J. A.; Aguilar Escobar, V.G.  
*Universidad de Sevilla*

## RESUMEN:

Existe una tendencia creciente a profundizar en la Dirección de Operaciones aplicada al sector servicios, provocada, entre otras, por dos razones fundamentales: a) Las empresas de servicios constituyen el sector más importante de la economía de los países desarrollados, b) El grado de eficacia y eficiencia de las Operaciones en las empresas de servicios es bastante menor que el alcanzado en las firmas industriales.

Teniendo en cuenta lo anterior, realizaremos en primer lugar, un análisis que permita situar convenientemente la importancia del sector servicios en la economía mundial, basado en una serie temporal amplia de diversos indicadores económicos. En segundo lugar, abordaremos el papel a desempeñar por parte de la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios, con indicación de los aspectos de esta área que, debidamente gestionados, podrían determinar importantes ventajas competitivas para este tipo de empresas, lo cual es especialmente importante en un contexto globalizado como el actual.

## LA IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS

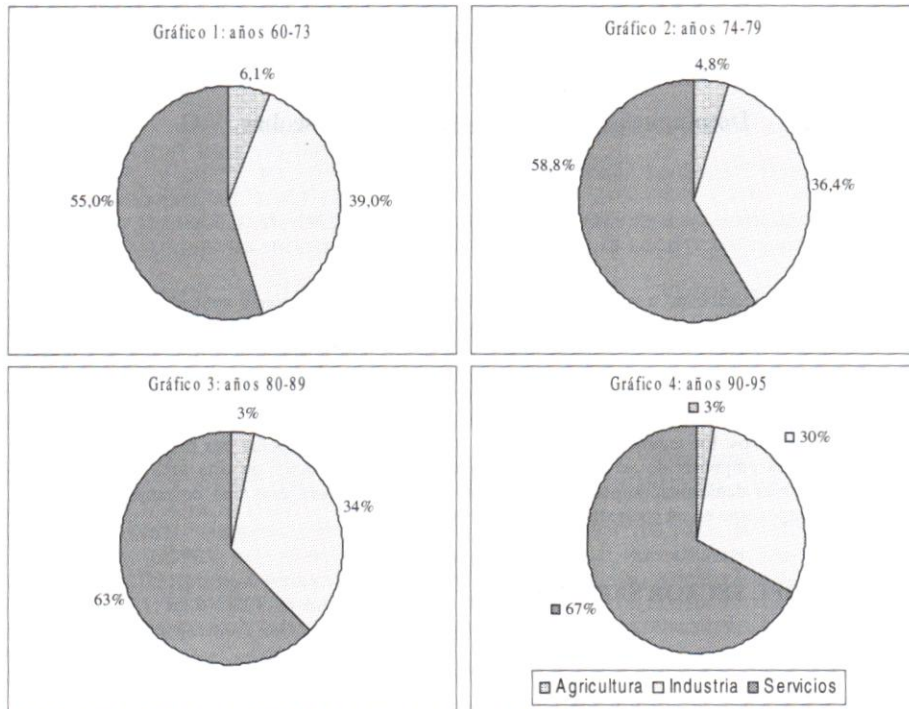
Tradicionalmente, la Dirección de Operaciones como disciplina científica enmarcada en la Administración y Dirección de Empresas, se ha venido ocupando del sector industrial, de las firmas manufactureras. Sin embargo, en los últimos años, existe una tendencia creciente a profundizar en la Dirección de Operaciones aplicada al sector servicios. Una de las razones fundamentales que motiva este cambio viene dada por el hecho de que las empresas de servicios constituyen el sector más importante de la economía de los países desarrollados. Para corroborar esta afirmación nos centraremos en los países que son miembros de la O.C.D.E. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico). En 1996 esta organización estaba constituida por 27 miembros: los 15 países de la U.E. (Unión Europea), Islandia, Noruega, Suiza, la República Checa, Hungría y Turquía en Europa; Estados Unidos, Canadá y México en América; Australia y Nueva Zelanda en Oceanía; Japón en Asia.

El primer indicador que analizaremos es el **Producto Interior Bruto**. Dividiendo la economía en los tres sectores clásicos: agricultura, industria y servicios hemos realizado los gráficos nº 1, 2, 3 y 4 en los que se observa la estructura de composición del PIB para el conjunto de la OCDE en los periodos 60-73, 74-79, 80-89 y 90-95 respectivamente<sup>1</sup>. Como puede observarse en dichos gráficos, es destacable el incremento que se ha producido en el sector servicios de estos países en las últimas décadas, representando ya en el último periodo más de dos tercios del total de la economía. En particular, para el año 1995 el porcentaje que representa el sector servicios en el PIB se sitúa en el 68,2, cifra récord en la serie histórica analizada. Además, el citado porcentaje no ha dejado de crecer a lo largo del tiempo.

---

<sup>1</sup> Los datos que han servido para elaborar estos gráficos proceden de Historical Statistics 1960-1995, OECD, 1997, páginas 66 y 67.

GRÁFICOS 1 AL 4: PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN EN EL PIB POR SECTORES PARA EL CONJUNTO DE LA OCDE



Este proceso de transformación de la estructura sectorial de una economía, ya fue descrito por Colin Clark (1971). En su celebre obra, Clark describió la transición de la economía desde una etapa preindustrial a otra industrial hasta llegar a la etapa postindustrial; la sociedad postindustrial se caracteriza por estar orientada hacia el servicio, dando una especial relevancia a las relaciones económicas entre personas (Heskett, 1988, páginas 11 y 12).

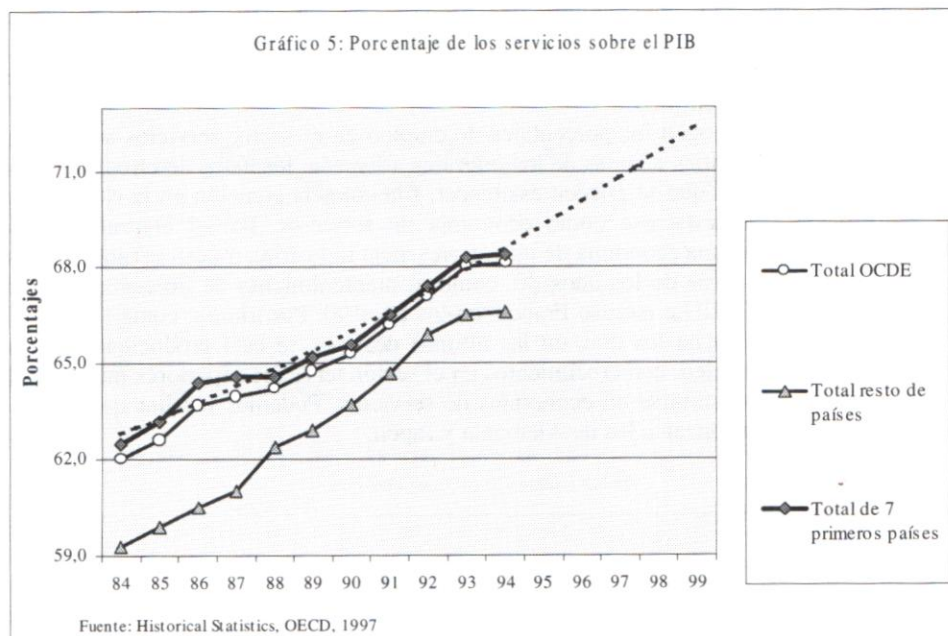
Un hecho significativo es que el incremento que se produce cada año en la participación de los servicios en la economía sigue siendo importante. Es resaltable que si bien al principio este incremento se hacía a costa de la participación de la agricultura y de la industria, en el ultimo periodo considerado el sector primario parece haber llegado a un mínimo, y es solamente la industria quien ve reducido su porcentaje de participación en la estructura del PIB.

Otro aspecto de interés estriba en que la participación de los servicios en el PIB es mayor, en general, en los países más desarrollados. Para contrastar esta afirmación puede verse el gráfico 5<sup>2</sup>, en el que se observa como la participación de los servicios en el PIB es creciente, con tendencias muy parecidas tanto para el conjunto de la OCDE como para los dos grupos en que hemos dividido estos países: los siete primeros en cuanto a PIB (Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Canadá) y el resto de países. Como esperábamos, el grupo de los primeros siete países es el que presenta mayores porcentajes.

2 No hemos incluido el dato de 1995 por ser poco representativo ya que aún no se dispone de los datos correspondientes a países muy influyentes en la media como Estados Unidos. Las cifras del año 1984 han sido tomadas de Historical Statistics, 1996, página 67.

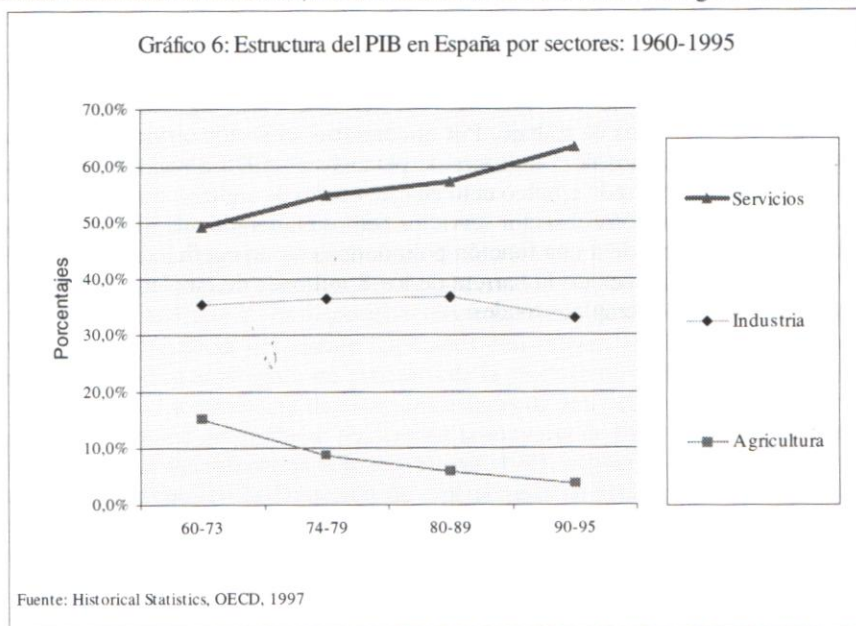
**Referencias:**

- Chase, Richard B.; Hayes, Robert H., "Beefing Up Operations in Service Firms", Sloan Management Review, fall 1991.
- Clark, Colin, 1971, "Las Condiciones del Progreso Económico", Alianza, Madrid.
- Domínguez Machuca, José Antonio; Álvarez Gil, María J.; Domínguez Machuca, Miguel Angel; García González, Santiago; Ruíz Jiménez, Antonio; 1995, "Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios", McGraw-Hill, Madrid.
- Domínguez Machuca, José Antonio; García González, Santiago; Ruíz Jiménez, Antonio; Domínguez Machuca, Miguel Angel; Álvarez Gil, María J.; 1995, "Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios", McGraw-Hill, Madrid.
- Fitzsimmons, James A.; Fitzsimmons, Mona J.; 1997, "Service Management: Operations, Strategy and Information Technology", Irwin/McGraw-Hill, Nueva York.
- Lovelock, Christopher H.; 1992, "Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources", Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Heskett, James L.; 1988, "La Gestión en las empresas de servicios", Plaza & Janes, Barcelona.
- OECD, 1982, Historical Statistics 1960-1980.
- OECD, 1996, Historical Statistics 1960-1994.
- OECD, 1997, Historical Statistics 1960-1995.
- OECD, 1997, Labour Force Statistics 1976-1996.
- Schmenner, Roger W.; 1995, "Service Operations Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs.



Utilizando una función polinómica, hemos realizado una extrapolación para los años siguientes a partir de los datos históricos. De acuerdo con ella, antes del año 2000 los servicios deberían suponer un porcentaje superior al 71% del PIB para el conjunto de los siete países de mayor PIB en la OCDE. El coeficiente de determinación  $R^2$  obtenido es superior a 0,97. Por lo que respecta al resto de países, es claramente deducible de la gráfica que partiendo de porcentajes inferiores han tenido incrementos relativos en la participación del sector servicios superiores al grupo de primeros países.

Centrándonos en el caso español hemos elaborado el gráfico 6 que comprende el periodo 1960-1995. En este gráfico se presenta la participación en el PIB para una serie histórica de los tres sectores principales: agricultura, industria y servicios. La situación en los años 60 expresa una mayor importancia de la agricultura en comparación con el conjunto de la OCDE. Por el contrario, los niveles en la industria son algo inferiores. A partir de estos años, la agricultura va perdiendo peso en beneficio del sector servicios, al igual que ocurre en los demás países de la OCDE. En cuanto a la industria, que mantuvo un ligero incremento hasta finales de los 80, ha iniciado en la década actual un ligero descenso.

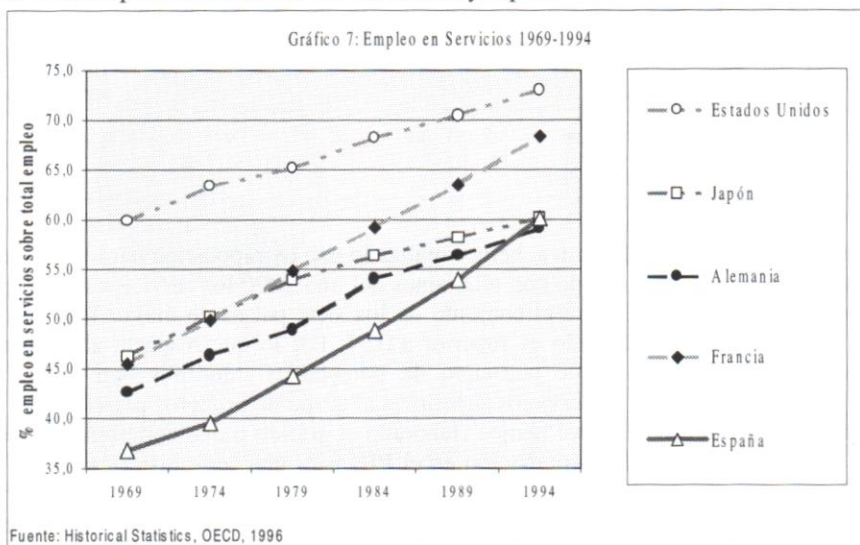


Para determinar la evolución del sector servicios hemos realizado una extrapolación basada en los datos históricos desde 1984 a 1995, ambos inclusive. De acuerdo con ellos, el crecimiento previsto en el sector terciario en España conducirá su participación en el PIB para el año 2000 alrededor del 69%,

cifra muy cercana a la obtenida para el conjunto de los 7 países de mayor PIB de la OCDE (ver gráfico 5). La línea de tendencia obtenida responde a una función lineal con un coeficiente  $R^2$  del 0,95.

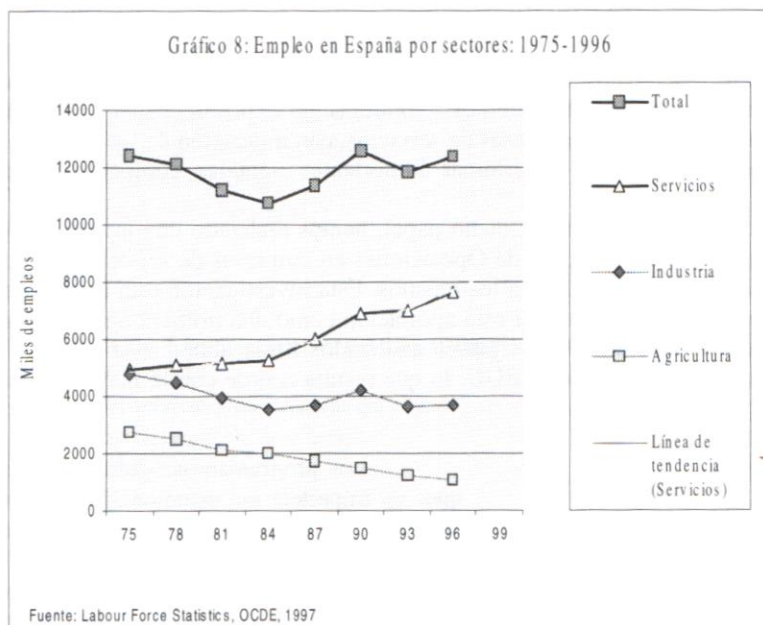
No queremos abandonar estas reflexiones sobre la importancia del sector servicios sin abordar otro indicador fundamental: **el empleo**.

En el gráfico 7 se recogen los porcentajes de empleo en el sector servicios sobre la población activa ocupada. En él se presentan, además de los referidos a España, los datos de otros cuatro países. De entre las variadas conclusiones que se pueden establecer, fijaremos la atención en la clara tendencia que presenta Estados Unidos a destacarse como economía de servicios. Por el contrario, los casos de Alemania y Japón, países con una economía de mayor presencia industrial, muestran tanto un descenso en sus tasas de crecimiento a partir de los años 80, como el mantenimiento de porcentajes relativamente bajos en comparación con EEUU e incluso Francia en los años 90. Por último, comentar que Francia y, sobre todo España, son países en los que, en las últimas décadas, se está produciendo un importante cambio en la estructura de empleo, con crecimientos en el sector servicios superiores incluso a EEUU, en una tendencia creciente a constituirse en economías de servicios. Podemos resaltar que ya en 1994 los porcentajes de nuestro país alcanzan a los de Alemania y Japón.



Para el caso español, utilizando una serie histórica que comprende las cifras absolutas de empleo y el total de población activa ocupada para el periodo 1975-1996, hemos elaborado el gráfico 8 para los tres sectores principales: agricultura, industria y servicios. Del citado gráfico se deduce que en 1975 era muy similar el número de trabajadores en la industria y los servicios y que, a diferencia de los países de su entorno, en España el peso de la agricultura era todavía muy importante. Sin embargo, a partir de estos años, mientras el empleo en la industria tendía a estabilizarse, la agricultura sufría un descenso considerable del número de puestos de trabajo. Por el contrario, el sector servicios ha experimentado un notable aumento, pasando de menos de 5 millones de personas en 1975 a más de 7,6 millones en 1996; este sector es el único que ha generado empleo neto en este cuarto de siglo.

A fin de seguir la evolución del sector servicios hemos elaborado una línea de tendencia dibujada en trazo discontinuo y que responde a una función polinómica con un coeficiente  $R^2$  del 0,96. De ella se deduce que para 1999 se habrá superado la barrera de los 8 millones de empleos en servicios, los cuales representarán más del 65% de los empleos totales.



## LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

En las páginas anteriores hemos dejado claro que el sector servicios es claramente el más importante de la economía desde el punto de vista de la producción y del empleo. Además, y esto es si cabe más destacable, esa importancia sigue creciendo a buen ritmo. Sin embargo, aunque esta situación no es nueva ni por supuesto desconocida, en la mayoría de los casos se ha dedicado una atención preferente a la industria, la agricultura o los recursos naturales. Esto ha ocurrido también en la Dirección de Empresas. De esta forma, no es extraño que en esta disciplina el interés por los servicios sea relativamente reciente (Lovelock, 1992, página 5) Esta situación ha sido común al marketing, a los recursos humanos y a otras áreas de la empresa, pero es particularmente notable en lo que conocemos como Dirección de Operaciones. No es casualidad que dicha materia haya recibido durante mucho tiempo el nombre de Dirección y Gestión de la Producción, hasta que la evolución mencionada en el apartado anterior reveló la importancia de las empresas de servicios y el importante papel que la Dirección y Gestión de la Producción podía jugar en ellas. A partir de ahí, el calificativo de "Producción", tradicionalmente ligado a las empresas industriales fue sustituido por el de Operaciones, que abarca ambos tipos de compañías. Así pues, aunque todavía cuando se piensa en Dirección de Operaciones se está condicionado por lo que conocemos acerca de la industria, el ámbito de esta disciplina deberá de perder el claro predominio del enfoque de las manufacturas a medida que se vaya avanzando en su desarrollo en el sector servicios

En las empresas de servicio, la Dirección de Operaciones comprende dos esferas bastante diferentes de actividad. La primera es el **encuentro** de servicio o ciclos de encuentros entre el cliente y la organización, los cuales se llevan a cabo a través del sistema de prestación del servicio de la empresa (por ejemplo: cara a cara, por teléfono o por dispositivo electromecánico). La otra esfera abarca las actividades que tienen lugar sin la presencia del cliente las cuales constituyen el **sistema de apoyo** (back-office). Estas últimas actividades son análogas a los procesos de la producción en la fábrica, que trabaja con cosas en lugar de con personas. La existencia de estas dos esferas de actividad y, más importante, el énfasis en el encuentro como la función de producto nuclear en la mayoría de las organizaciones de servicio, es lo que diferencia servicios de manufacturas (Chase y Hayes, 1991, página 16)

El verdadero cambio en la Dirección de Operaciones se está produciendo, a juicio de muchos autores, precisamente ahora porque, si bien es cierto que muchos de los métodos y técnicas de Dirección de Operaciones creados para las empresas industriales pueden aplicarse, con las adaptaciones que cada caso requiera, al sector servicios, también es verdad que a veces las analogías con las operaciones en la fábrica fallan (Schmenner, 1995, Prefacio). Debido a ello, se han desarrollado y se están desarrollando métodos y técnicas específicas para este sector e incluso para subsectores concretos. En cualquier caso, existe la convicción, basada en parte en experiencias reales, de que el desarrollo de la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios traerá consigo importantes mejoras en las empresas, con la consiguiente creación de valor para las mismas. Teniendo en cuenta el incremento en la competencia que trae consigo la creciente globalización de la economía, la creación de ventajas competitivas en este tipo

de empresas es urgente y vital y, la mejora en la Dirección de Operaciones debe resultar una contribución inapreciable, especialmente teniendo en cuenta que el grado de eficacia y eficiencia en estas firmas, normalmente, es inferior al alcanzado por las empresas industriales.

Considerando lo anterior abordaremos a continuación el posible papel a desempeñar por parte de la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios, con indicación de los aspectos de esta área que, debidamente gestionados, podrían determinar importantes ventajas competitivas para este tipo de empresas.

Para dar una idea preliminar de dicho papel, hemos realizado una investigación empírica sobre un conjunto de programas en Dirección de Operaciones en empresas de servicios, analizando cuáles son los temas más significativos recogidos en los mismos. Esta investigación está todavía desarrollándose en la actualidad por lo que hay que entender esta aportación como una primera aproximación. En la Tabla 1 reflejamos el número de programas por países analizados hasta ahora; este número puede ilustrar el mayor desarrollo de esta disciplina en EEUU, lo que resulta acorde con la mayor importancia del sector servicios en dicho país.



Los programas recogidos responden a asignaturas que se imparten en estudios de pregrado, postgrado o MBA. La mayoría de estos programas reciben el título de "Dirección de Operaciones en Servicios" aunque algunos son denominados simplemente Dirección de Operaciones o Gestión en Servicios. En estos dos últimos casos hemos considerado estos programas cuando de su contenido se puede deducir que una gran parte del mismo está dedicado a las Operaciones en las empresas de servicios.

Hemos analizado el contenido de estos programas y recopilado y agrupado los temas que tratan. Una de las primeras diferencias observadas con respecto a asignaturas sobre Dirección de Operaciones en manufacturas es que en algunos programas aparecen temas que responden más a contenidos de Investigación de Mercados o Gestión de Recursos Humanos. Esta situación no hace sino poner de manifiesto la estrecha relación entre las disciplinas de

Marketing, Recursos Humanos y Operaciones en las empresas de servicios, tal y como señalan numerosos autores (Fitzsimmons, 1997, página 34). Por tanto, además de recoger la información hemos realizado una labor de ordenación, agrupación y síntesis de los temas más citados; hemos seguido una agrupación análoga a la propuesta por D.Machuca y otros (1995). Los resultados aparecen en la tabla 2, que recoge sólo temas de Dirección de Operaciones, la cual no entraremos a comentar.

<p>Tabla 2: Temas recogidos en programas de Dirección de Operaciones en empresas de servicios</p> <p>Introducción y problemática de los servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de servicio, la naturaleza de los servicios</li> <li>• La importancia de los servicios y su papel en la economía</li> <li>• Características de los servicios</li> <li>• Clasificación en servicios, tipos de empresas de servicios</li> <li>• Comparación y relaciones entre servicios y manufacturas</li> <li>• El papel del servicio en empresas manufactureras</li> <li>• El papel de la Dirección de Operaciones en las empresas de servicios y sus relaciones con otras áreas de la empresa</li> <li>• Teoría unificada de los servicios</li> <li>• Estrategia y objetivos de Operaciones en servicios</li> <li>• Estrategia en servicios</li> <li>• El desarrollo del núcleo competitivo en servicios</li> <li>• Integración en el proceso estratégico</li> <li>• Crecimiento y Expansión</li> <li>• <b>Aspectos estratégicos de la calidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de calidad</li> <li>• Calidad Total</li> <li>• Círculos de calidad</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Garantías en servicios</li> <li>• Cadena de valor</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Productividad en servicios</b></p>
---

- DEA (Data Envelopment Analysis)
- Medida de la productividad

***Innovación y nuevas tecnologías***

- El papel estratégico de los recursos de información
- El impacto de las Nuevas Tecnologías
- Servicios de alta tecnología

***Expansión Internacional de los Servicios***

- Globalización
- Internacionalización
- Empresas de Clase Mundial

**Diseño del subsistema de Operaciones en las empresas de servicios**

***Selección y Diseño del Servicio***

- Diseño del servicio y preferencias del cliente
- Estrategias de retención de clientes
- Desarrollo de nuevos servicios

***Selección y diseño del sistema de prestación del servicio***

- Diseño del proceso de servicio. El Encuentro y el Sistema de Apoyo "Back-Office"
- Papel de los clientes en el sistema de prestación del servicio
- Prestación o subcontratación
- Selección e implantación de tecnología en el proceso de prestación del servicio
- Selección de equipos
- Ingeniería del proceso de servicios
- Reingeniería de procesos

***Demanda y capacidad***

- Gestión de la oferta y de la demanda
- Previsión de la demanda
- Planificación de la capacidad en varios centros

***Localización***

- La localización de los centros de servicios
- Dirección del Proceso de Localización

***Distribución en planta***

**Planificación, programación y control en las empresas de servicios**

***Planificación Agregada en Servicios***

***MRP en servicios***

***JIT en servicios***

***Aplicación de TOC a los Servicios***

***Gestión de Proyectos en Servicios***

***Aspectos tácticos y operativos de calidad***

- SERVQUAL
- Programas de medición de la satisfacción del cliente
- Control de calidad

***Otros métodos de planificación, programación y control en servicios***

- Programación de los recursos humanos
- Programación de rutas de vehículos
- Programación de la Capacidad
- Gestión de colas o de espera
- Planificación de las reservas
- Control del sistema de servicio

**El control de inventarios**

**Gestión de los Servicios según su tipología**

***Servicios profesionales***

***Gestión de la sanidad***

***Servicios sin ánimo de lucro***

***Hostelería***

***Agencias de viaje***

***Líneas aéreas***

## CONSIDERACIONES FINALES

Como conclusión diremos que para la Dirección de Operaciones los servicios representan un campo nuevo de actuación para investigadores y docentes, pero también un reto ineludible. La importancia del sector servicios en la economía mundial hace imprescindible la investigación sobre este sector, que en muchos aspectos no ha alcanzado un nivel de desarrollo comparable al de la investigación en el sector industrial. De forma clara, la Dirección de Operaciones está llamada a ocupar también un lugar importante en la obtención de ventajas competitivas para estas empresas.

Por otra parte, los alumnos de disciplinas de gestión empresarial deben ser conscientes de que la mayor parte de las oportunidades de empleo se generan en el sector servicios y que, por ello deberán haber recibido formación adecuada en este campo.