

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2012 /2013**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**TÍTULO**  
**LA FLEXIBILIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS**

**AUTORA**  
**ERIKA NOHEMÍ ORTEGA ÁLVAREZ**

**TUTORAS**  
**ANA SERRANO BEDIA**  
**MARTA PÉREZ PÉREZ**

**FECHA**  
**Junio, 2013**

# ÍNDICE

	<u>Páginas</u>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL SECTOR SERVICIOS .....</b>	<b>5</b>
1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.....	5
1.2. PRINCIPALES INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR SERVICIOS.....	7
1.2.1. Producto interior bruto.....	7
1.2.2. Indicadores de actividad del sector servicios (IASS).....	10
1.2.2.1. <i>Evolución de la ocupación</i> .....	11
<b>CAPÍTULO 2. LA FLEXIBILIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS.....</b>	<b>13</b>
2.1. INTRODUCCIÓN .....	13
2.2. MEDICIÓN DE LA FLEXIBILIDAD .....	14
2.2.1. La flexibilidad en el sector manufacturero .....	14
2.2.2. Medición de la flexibilidad en las empresas de servicio .....	16
2.3. CASOS PRÁCTICOS.....	20
2.3.1. Caja Cantabria.....	20
2.3.2. Academia Emprende .....	22
<b>CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES .....</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>25</b>

## INTRODUCCIÓN

En la última década se ha producido un imparable proceso de globalización de los mercados y de las empresas, lo que ha provocado que la percepción de los negocios haya cambiado y por ello la competitividad por captar clientes requiera cada vez más de métodos diferentes, originales e innovadores.

Dichos clientes son cada vez más exigentes y juzgan la calidad del servicio que han recibido no solo por el resultado, sino también por su experiencia de servicios, lo que provoca que la dirección de operaciones de cualquier organización se vuelva cada vez más compleja, ya que el cliente forma el núcleo principal del propio proceso de prestación del mismo.

Es así que el objetivo de este trabajo es analizar aquellas vías o prácticas que permiten alcanzar la capacidad competitiva a través de la flexibilidad en un sector en concreto: los servicios.

La elección del sector servicios como objeto de estudio en este trabajo se justifica, en primer lugar, porque tiene una importancia clave en la economía española, que veremos a través del análisis de indicadores como el producto interior bruto y el empleo. Por otro lado, en el hecho de que las empresas tienen que ser cada vez más hábiles para adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado y del entorno competitivo, siendo en este contexto, la flexibilidad una fuente de ventaja competitiva con una gran repercusión a nivel estratégico, pero que, sin embargo, no ha sido todavía estudiada en el sector servicios con la misma intensidad que en el sector industrial.

Para alcanzar nuestro objetivo este trabajo sigue la siguiente estructura en su presentación:

En primer lugar, el primer capítulo tiene como finalidad analizar la importancia que tiene el sector de los servicios en el conjunto de la economía española, destacando sus principales características y rasgos de evolución en diferentes ejercicios económicos que han desembocado en un claro proceso de terciarización.

El segundo capítulo se centra en el estudio de la flexibilidad que suscita un amplio debate en la literatura teórica. Por ello, nos centraremos en la flexibilidad como objetivo de la estrategia de operaciones tanto en el sector manufacturero como en el sector servicios para conocer las dimensiones que abarcan ambos sectores y establecer así una comparativa, estableciendo sus semejanzas y diferencias. Con este estudio se analizarán dos casos prácticos de empresas de servicios pertenecientes a dos grupos de actividad distintos, siendo el primero, Caja Cantabria y el segundo, Academia Emprende.

Y finalmente, en el tercer capítulo se culminará estableciendo un marco de conclusiones sobre dicho estudio.

## ABSTRACT

As a consequence of an increasingly more volatile environment, characterized by an intense competency, market uncertainties, increase in technology innovation and more demanding clients, businesses are required a rapid response in order to satisfy such changes by adjusting the production process as well as the product and services design.

The flexibility is one of the goals of operations strategy that businesses need to consider in order to adjust the production processes in the realization of products and services. Thus the aim of this paper is to analyze those methods or practices to achieve competitiveness through flexibility in a particular sector: services.

In the development of this work we have studied, firstly, service sector via an analysis of the main indicators obtained by the National Institute of Statistics (INE) which has allowed us to know the great importance this sector has in the Spanish economy, despite its negative tendency because of the current economic recession.

Secondly, we have analyzed the term “flexibility” reflecting the existence of a wide debate without a clear consensus about its dimensions and types. That is why, in order to better understand the concept, we have analyzed flexibility in the manufacturing sector because it has had the greatest amount of studies by the theorists. From that study, the reader can better comprehend the adaptions that have been made in the service sector, as well as establish the similarities and differences between both sectors and which types of flexibility are more important in each sector.

Finally, we have analyzed two Spain's service companies, Caja Cantabria and Academia Emprende, with the objective to see what practices are used in order to reach or improve on flexibility and to establish a comparison between them and the theory we have worked with.

# CAPÍTULO 1. EL SECTOR SERVICIOS

En este capítulo se pretende evidenciar la importancia del sector servicios en las economías actuales, en concreto, en la economía española debido a la diversidad de actividades que lo integran.

Para ello partimos de cuáles son las características que presenta dicho sector y sus agrupaciones por actividad. Además, se analiza su importancia mediante los principales indicadores económicos como el Producto Interior Bruto, actividad y el número de trabajadores que lo integran, cuyos datos proceden íntegramente del Instituto Nacional de Estadística (INE). El análisis de los datos permite confirmar el proceso de terciarización que ha sido fundamental para el desarrollo de la economía.

## 1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

El proceso de terciarización de la economía española (Montes 2011) comienza desde la industrialización, sin embargo, a partir de la crisis de la industria en los años 70 se intensifica, al dar más prioridad al consumo antes que a la producción, lo que ha dado lugar a lo que se conoce hoy como el Estado de Bienestar, que se caracteriza por su elevado consumo y terciarización de la economía.

Por ello, se dice que el sector terciario es uno de los más dinámicos en España ya que sus actividades económicas no tienen como finalidad producir bienes, sino más bien prestar servicios para satisfacer las necesidades de los clientes o de la producción de los sectores tanto primario como secundario.

Las diversas actividades que abarca este sector aparecen agrupadas en la tabla 1.1 que corresponden a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas que maneja el Instituto Nacional de Estadística para el estudio de los indicadores que veremos en el siguiente apartado:

Tabla 1.1. CNAE-2009.

GRUPO	DESCRIPCIÓN
G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y bicicletas
H	Transporte y almacenamiento
I	Hostelería
J	Información y comunicaciones
K	Actividades financieras y de seguros
L	Actividades inmobiliarias
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	Actividades administrativas y servicios auxiliares
O	Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria
P	Educación
Q	Actividades sanitarias y de servicios sociales
R	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
S	Otros Servicios
T	Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

Fuente: Elaboración propia adaptado del INE 2013.

El proceso de terciarización (Montes 2011) se explica por diversos factores tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. En cuanto al primero, se deben al crecimiento de la población, la complejidad estatal, la tercera revolución industrial, etc. En cuanto al segundo, cabe mencionar la diversificación de las actividades y la mejora de las prestaciones, ya que la “calidad de vida” implica no sólo buscar bienestar para cubrir una necesidad, sino que esto da lugar a una cada vez mayor exigencia en el grado de los servicios.

Otras de las causas que han impulsado el crecimiento del sector han sido (IES Adaja 2013):

- El aumento del nivel de vida, lo que fomenta un mayor consumo de los mismos.
- La superación de la etapa de industrialización. Llega un momento en que el nivel de producción no puede crecer indefinidamente, provocando que la industria trasvase su población al sector terciario. Además, la industria requiere cada vez más de servicios que se asocien a la producción.
- La incorporación de la mujer al mercado laboral, siendo un porcentaje alto los puestos ocupados por las mujeres en el sector terciario.
- El aumento de los servicios públicos, creando administraciones autonómicas y desarrollando el estado del bienestar, ampliando servicios como son la educación y la sanidad.
- El crecimiento del turismo en España, a partir de los años 50. Este sector es muy importante puesto que ha contribuido al crecimiento de servicios como la hostelería, el comercio, los bancos, los transportes y aquellas actividades relacionadas con el tiempo libre y el ocio.

Es así que los servicios juegan un papel muy importante en el sistema productivo y contribuyen a generar valor añadido y a crear empleo. Sin embargo, la llegada de la crisis mundial a España, ha mermado a los tres sectores de la economía española, y en el caso de los servicios, ha contribuido a la contracción de su crecimiento presentando cifras negativas trimestre tras trimestre.

También es significativo mencionar que a pesar de su importante peso en la economía, tradicionalmente las empresas de servicios han tratado de asemejarse a las industriales, una circunstancia que puede venir motivada por dos factores:

- Los procesos de planificación, control y utilización de técnicas tanto contables como financieras son más utilizables y más comprensibles en aquellos productos que son tangibles y medibles.
- Una reminiscencia histórica desde las épocas donde la industria productiva representaba la fuente de generación de riqueza y donde los servicios suponían un factor residual.

A pesar de esta última afirmación existe, sin embargo, una clara diferenciación entre empresas fabricantes de productos y empresas ofertantes de servicios, siendo las principales diferencias las siguientes (Miranda et al. 2005):

- a) **Intangibilidad.** Los servicios no son palpables, no se pueden ver, tocar, escuchar, degustar u oler antes de comprarse porque son prestaciones y experiencias. Luego, tampoco pueden ser almacenados ni colocados, como por ejemplo, los cursos de una academia de formación que no pueden ser colocados en un escaparate para que sean adquiridos y llevados por el comprador. “Este hecho dificulta, en mayor grado en la producción de bienes, el establecimiento de especificaciones y estándares de calidad” (Miranda et al.2005, p.80).

- b) **Heterogeneidad.** La diferencia radica en que los servicios tienden a estar menos estandarizados que los bienes, ya que cada servicio depende de quién lo realice, donde y cuando, debido al factor humano, ya que participa en la producción y entrega. Por ejemplo, en una peluquería, cada servicio que presta el empleado puede variar incluso en un mismo día debido a que su actividad depende de ciertos factores como su estado de ánimo, su salud física, etc., Por estas razones, de cara al consumidor, es complicado diagnosticar la calidad antes del consumo. Y dado que la heterogeneidad constituye una característica muy destacable, resulta imprescindible agrupar la diversidad de actividades que prestan las empresas teniendo en cuenta los inputs que se utilizan, el proceso productivo y la obtención de outputs.
- c) **Inseparabilidad.** Los productos tangibles se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen simultáneamente, lo que supone que producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita un corte de cabello, precisa de los servicios de un peluquero para que lo realice. Por tanto, una característica especial de los servicios radica en la interacción que exista entre proveedor y cliente, ya que ambos inciden en el resultado.
- d) **Carácter perecedero.** Hace referencia al hecho de que los servicios no pueden ser conservados, almacenados o guardados e inventarios. “El cliente de una compañía aérea, por ejemplo, no puede volverse atrás y elegir otra compañía aérea y, por tanto, una experiencia desagradable con el servicio de las azafatas tendrá importantes efectos negativos para la compañía aérea en el futuro” (Miranda et al.2005, p.81).

## 1.2. PRINCIPALES INDICADORES DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR SERVICIOS

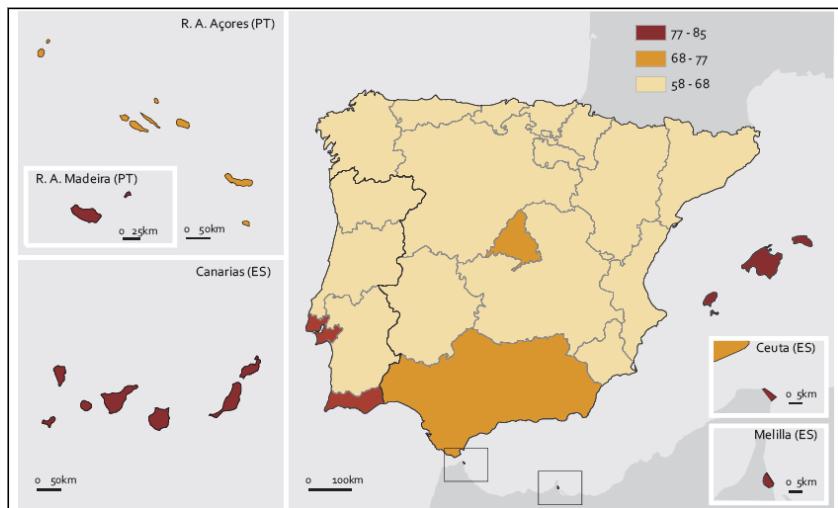
En este apartado se analizará la evolución que presenta este sector mediante los indicadores más significativos, ofrecidos en su totalidad por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y publicadas en notas de prensa o anuarios.

Además, dichos datos corresponderán a diferentes ejercicios económicos, centrando el estudio en el Producto Interior Bruto y la población ocupada en dicho sector.

### 1.2.1. Producto interior bruto

Es sabido que el producto interior bruto (PIB) es uno de los grandes agregados macroeconómicos más importantes ya que en una sola cifra permite sintetizar la actividad económica realizada en un territorio durante un año o trimestre.

Gráfica 1.1. PROPORCIÓN DEL VAB A PRECIOS BÁSICOS DEL SECTOR SERVICIOS SOBRE EL TOTAL DEL VAB A PRECIOS BÁSICOS (%), 2008.



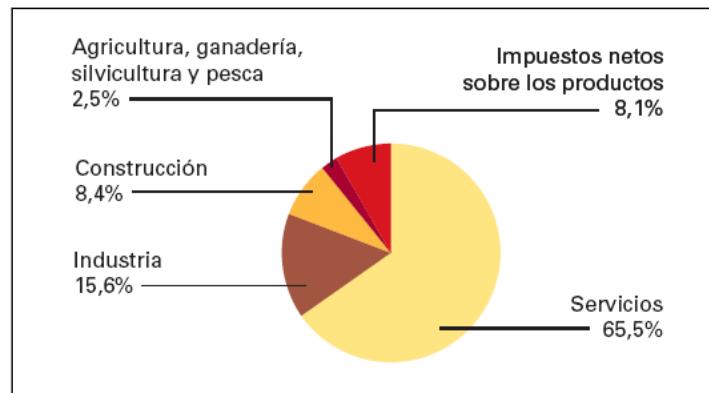
Fuente: INE, *Península Ibérica en cifras 2012*.

El gráfico 1.1 muestra la proporción que representa el Valor Añadido Bruto a precios básicos del sector de los servicios en la Península Ibérica en 2008, siendo las comunidades más intensivas en servicios las correspondientes a Canarias, Islas Baleares y zonas del sur de Portugal. Estas zonas tienen, como denominador común, la zona del Mediterráneo, de gran influencia turística, lo que indica que la mayor contribución al VAB añadido procedente del sector servicios la realiza la actividad turística.

También los servicios destinados a las empresas de servicios dominaron en Madrid y Andalucía, ya que realizan funciones más enfocadas a la gestión, servicios personales – por ejemplo, asesorías...-, comercialización, servicios avanzados – por ejemplo, informática...). En cambio, el resto de comunidades se asocian a servicios administrativos y asistenciales.

Ahora bien, los datos que se presentan en el gráfico 1.2 pertenecen al contenido de la publicación “España en Cifras 2013” del Instituto Nacional de Estadística, concretamente éste hace referencia a la importancia que tiene los sectores en el Producto Interior Bruto a precios de mercado.

Gráfico 1.2. PIBpm SEGÚN COMPONENTES. 2012.



Fuente: INE 2013.

En primer lugar, si observamos la influencia que ha tenido cada sector en 2012, vemos que el sector servicios supuso el 65,5 % del total del PIBpm, lo cual queda evidenciado el gran peso que tiene este sector en la economía española. Le sigue la industria con un 15,6%, la construcción con un 8,4 % y por último, la agricultura, ganadería y pesca con solo un 2,5% del PIBpm.

En segundo lugar, vamos a analizar en la tabla 1.2, el indicador macroeconómico desde la óptica de la oferta, cuyos datos corresponden la "Contabilidad Nacional Trimestral de España, en la nota de prensa del 30 de mayo de 2013.

Tabla 1.2. OFERTA. VOLUMEN ENCADENADO REFERENCIA 2008. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL.

	2011				2012				2013	
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	
<b>PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>-2,0</b>	
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8,1	8,2	8,7	7,8	2,5	2,2	2,4	1,9	0,6	
Industria	5,8	2,4	2,5	0,2	-3,2	-3,1	-2,9	-2,4	-3,9	
- Industria manufacturera	6,1	2,7	2,7	0,1	-4,3	-4,5	-3,4	-3,6	-4,2	
Construcción	-8,6	-6,1	-4,3	-4,5	-7,5	-7,7	-8,9	-8,5	-6,3	
Servicios	1,3	1,6	1,6	1,1	0,7	-0,3	-0,6	-1,2	-1,3	
- Comercio, transporte y hostelería	1,8	2,0	1,0	-0,2	0,0	-1,5	-1,1	-2,1	-2,2	
- Información y comunicaciones	4,1	3,6	4,3	3,7	1,5	0,9	1,2	0,6	-1,8	
- Actividades financieras y de seguros	-6,5	-4,9	-3,4	0,4	2,7	2,6	-1,2	-3,4	-2,2	
- Actividades inmobiliarias	2,8	2,3	2,9	2,8	2,0	1,8	2,0	1,3	0,4	
- Actividades profesionales	2,9	3,1	3,6	3,4	-0,1	-1,5	-0,4	-0,8	-0,7	
- Administración pública, sanidad y educación	1,1	1,8	1,3	0,3	0,6	0,2	-1,4	-1,2	-0,8	
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-0,3	0,1	3,1	2,9	1,3	-1,5	-1,2	-1,3	-0,1	
Impuestos netos sobre los productos	-4,7	-5,3	-6,0	-5,9	-0,4	-0,2	-0,2	-0,5	-0,9	

Fuente: INE.

Es significativo como la mayor parte de las ramas de actividad presentan una tendencia negativa. Además, el primer trimestre del año 2013 presenta datos más negativos que los registrados en el último trimestre de 2012. Por ello vamos a proceder a comparar los datos correspondientes a los dos últimos trimestres.

Si nos fijamos por sectores, el producto interior bruto a precios de mercado de las ramas primarias desaceleró su crecimiento en 1,3 puntos hasta situarse en 0,6%, según con la evolución correspondiente a la actividades agrícolas y ganaderas.

En cambio, las ramas industriales presentaron un claro decrecimiento al pasar de -2,4% al -3,9%. En el caso de la industria manufacturera, el decrecimiento fue también superior en seis décimas al situarse en -4,2%.

En cuanto a la construcción, presentó un decrecimiento inferior que el trimestre anterior (-6,3% en 2013 frente al -8,5% de 2012).

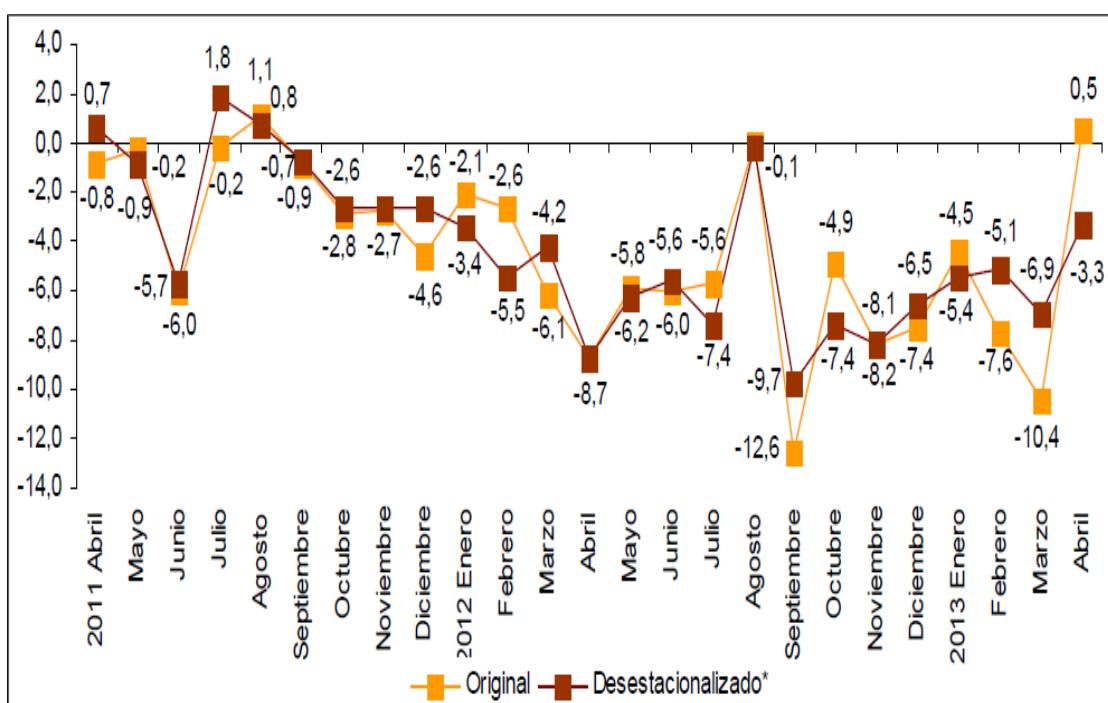
Ahora bien, en las ramas de los servicios, el producto interior bruto a precios de mercado presentó una tendencia claramente bajista a lo largo de estos últimos años, registrando su peor dato en 2013 con un -1,3%, siendo este dato inverso al registrado en el primer trimestre de 2011. En concreto, las ramas de comercio, transporte y hostelería y las ramas de actividades financieras y de seguros fueron las que presentaron los valores más negativos, con -2,2% en ambos casos.

## 1.2.2. Indicadores de actividad del sector servicios (IASS)

Según el Instituto Nacional de Estadística, “los Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS) miden la evolución a corto plazo de la actividad de las empresas pertenecientes a los Servicios de mercado no financieros a través de dos variables: la cifra de negocios y el personal ocupado. La cifra de negocios comprende los importes facturados por la empresa por la prestación de servicios y venta de bienes. El personal ocupado incluye tanto el personal asalariado como el no remunerado”.

Ahora bien, vamos a analizar los últimos datos publicados en la nota de prensa del 19 de junio de 2013 referidos a este indicador.

Gráfico 1.3. ÍNDICE GENERAL DE LA CIFRA DE NEGOCIOS DEL SECTOR SERVICIOS DE MERCADO.



Fuente: INE.

En el gráfico 1.3 se muestra claramente la evolución que ha ido teniendo la cifra de negocios del sector servicios desde abril de 2011 hasta abril de 2013.

La tendencia ha sido claramente negativa año tras año, siendo más acentuada durante el año 2012, y en concreto, la cifra más baja se registró en agosto de 2012 con un descenso del -12,6%.

Es así, que el año 2013 empieza con un claro descenso hasta llegar a situarse en marzo con una caída en su facturación del 10,4%, la segunda mayor registrada en dos años consecutivos. Sin embargo, en abril logra activarse el crecimiento al situarse en 0,5 %, lo que supone 10,9 puntos por encima en comparación a marzo.

Dicha recuperación se ha visto motivada por los datos que aparecen reflejados en la tabla 1.3 en la que se refleja la evolución que han tenido los grupos de actividad en la cifra de negocios.

Tabla 1.3. TASAS ANUALES DEL ÍNDICE NACIONAL DE CIFRA DE NEGOCIOS POR SECTORES. ABRIL 2013. BASE 2010. DATOS PROVISIONALES.

	Índice original	Índice desestacionalizado
	Tasa anual (%)	Tasa anual (%)
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	0,5	-3,3
1. Comercio	1,5	-3,0
1.1 Venta y reparación de vehículos y motocicletas	2,6	-7,4
1.2 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	3,0	-2,7
1.3 Comercio al por menor	-1,2	-3,3
2. Otros servicios	-1,4	-3,6
2.1 Trasporte y almacenamiento	3,9	-0,8
2.2 Hostelería	-7,5	-4,8
2.3 Información y comunicaciones	-2,5	-5,3
2.4 Actividades profesionales, científicas y técnicas	-0,9	-6,1
2.5 Actividades administrativas y servicios auxiliares	-4,6	-3,6

Fuente: *Elaboración propia adaptada al INE.*

En la facturación del *Comercio* se refleja un incremento en su facturación al situarse en un 1,5%, mientras que *Otros Servicios* disminuyó un 1,4%.

Si observamos por sectores, dicha recuperación se registra en aquellas que presentan tasas positivas en la facturación: *Transporte y almacenamiento*, *Comercio al por mayor e intermediarios del mercado* y *Venta y reparación de vehículos y motocicletas*, con un 3,9 %, 3,0% y 2,6% respectivamente.

En cambio, el resto de sectores presentan aún una tendencia negativa, siendo los mayores descensos los registrados en *Hostelería* (-7,5%) y en *Actividades administrativas y servicios auxiliares* (-4,6%).

Además, si eliminamos los efectos estacionales y de calendario, la cifra de negocios experimentó una variación del -3,3%, de modo que son 3,6 puntos más a favor que la registrada en marzo (-6,9%).

En lo referido a la evolución que han mostrado las comunidades autónomas durante el mes de abril del vigente año sobre este indicador, el INE –siguiendo la nota de prensa mencionada anteriormente- muestra que las cifras de negocios que registraron las tasas más positivas corresponden a Islas Baleares (6,6%) y La Rioja (6,4%). Por el contrario, Extremadura (-6,0%), y Cantabria (-5,4%) son las que registraron las mayores bajadas.

#### 1.2.2.1. Evolución de la ocupación

En la última Encuesta Anual de Servicios publicada por el INE el 5 de junio de 2013, se muestra los resultados por agrupaciones de actividad correspondientes al ejercicio 2011 y que aparecen recogidos en la tabla 1.4.

Se observa que el volumen de negocio correspondiente a las empresas de este sector alcanzó los 418.962 millones de euros en 2011, dato que no incluye el Comercio, lo que supuso un incremento del 0,2 % respecto a 2010.

El personal ocupado (media anual) alcanzó los 5.268.924 millones de euros, con un descenso de 1,4% respecto al año 2010.

Tabla 1.4. VOLUMEN DE NEGOCIO Y PERSONAL OCUPADO POR AGRUPACIONES DE ACTIVIDAD. AÑO 2011.

Agrupación de actividad	Volumen de negocio			Personal ocupado		
	Millones de euros	% sobre el total	Variación (%) 11/10	Media anual	% sobre el total	Variación (%) 11/10
Transporte y almacenamiento	101.011	24,1	1,5	888.005	16,9	-3,6
Hostelería	58.639	14,0	1,3	1.233.092	23,4	0,2
Información y comunicaciones	79.913	19,1	-0,5	424.480	8,1	0,0
Actividades inmobiliarias	21.709	5,2	1,9	188.898	3,6	-6,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	77.024	18,4	-1,6	963.328	18,3	-1,6
Actividades administrativas y auxiliares	59.027	14,1	-0,1	1.205.211	22,9	-1,0
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	17.183	4,1	—	269.470	5,1	—
Reparaciones y otros servicios personales (excepto peluquería)	4.456	1,1	—	96.441	1,8	—
<b>TOTAL</b>	<b>418.962</b>	<b>100,0</b>	<b>0,2</b>	<b>5.268.924</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,4</b>

(-) Agrupaciones de actividad no incluidas en su totalidad en la encuesta de 2010

Fuente: INE.

Es así que se pone de manifiesto que la agrupación de actividad que obtuvo una mayor contribución al total de la facturación en 2011, fue *Transporte y almacenamiento* con un 24,1 % del total, lo que supone la cuarta parte de la facturación. También alcanzó el segundo mayor incremento en su volumen de negocio con un 1,5%. Sin embargo, el 16,9% del total del personal ocupado, en términos anuales, prestó sus servicios en este sector, con una variación negativa del 3,6%. También es relevante mencionar a las *Actividades inmobiliarias* ya que con una facturación del 5,2%, fue la que presentó un mayor aumento al situarse en 1,9%.

Por contra, *Reparaciones y otros servicios personales (excepto peluquería)* fue el sector que menos contribuyó a la facturación con un solo 1,1% del total. Por consiguiente, este sector supuso el 1,8% del total de ocupados, siendo el porcentaje más bajo registrado de todos los grupos de actividad.

Además, el sector de la *Hostelería* también es significativo puesto que facturó el 14,0% del total -ocupando el cuarto lugar- pero fue el sector con mayor población ocupada con un 23,4% en términos anuales, lo que supuso un 0,2% más que el año 2010.

Podemos concluir este capítulo haciendo énfasis que, mediante el análisis sintetizado de los principales indicadores como PIB y ocupación, el sector servicios ejerce una gran influencia sobre la economía española, pero registra una tendencia negativa motivada por la crisis mundial, lo que hace que España se encuentre en medio de una segunda recesión desde 2009.

Esta situación ha generado desconfianza tanto a los empresarios como a los consumidores, lo que unido al encarecimiento del nivel de vida, todo ello hace más difícil la competencia por captar clientes. Por consiguiente, el actual entorno competitivo demanda al sector técnicas más innovadoras para adaptarse rápidamente a las cada vez más exigencias de los clientes, siendo la flexibilidad una fuente de ventaja competitiva de gran envergadura que procederemos a analizar en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2. LA FLEXIBILIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS

### 2.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, como ya se viene manifestando, la competencia en los mercados mundiales hace que, cada vez más, el precio, la calidad, el servicio, la entrega y la innovación sean de vital importancia, lo que implica que la comprensión del significado y usos de la flexibilidad sea cada vez más objeto de estudio como fuente de ventaja competitiva.

De ahí que la literatura teórica y aplicada ha llevado a cabo un amplio debate acerca de la flexibilidad de las empresas pero no se ha llegado a un consenso claro sobre sus dimensiones y tipos.

Además, dicha discusión ha sido más conceptual o teórica que empírica y por ello, casi siempre, dicho término se ha utilizado de manera ambigua, difusa o imprecisa. Por eso hay gran diversidad de cuestiones abiertas que generan debate acerca de la importancia de este tema, como, por ejemplo, cuáles son los tipos de flexibilidad que inciden en los resultados de la empresa o en la posición competitiva de la misma.

Por ello, “estamos asistiendo en la actualidad a una proliferación de trabajos sobre flexibilidad, centrados sobretodo en cuestiones de definición, tipología, medición y requisitos (véase los trabajos de revisión de Koste y otros, 2004; Kalleberg, 2001; D’Souza y Williams, 2000; Beach, 2000; Parker y Wirth, 1999; De Toni y Tonchia, 1998). Todos estos trabajos coinciden en que la flexibilidad es un concepto complejo y multidimensional e indican con frecuencia el interés de analizar las interrelaciones entre los diferentes tipos de flexibilidad” (García et al. 2007, pp. 87).

Ahora bien, para poder clarificar la gran confusión terminológica sobre el concepto de flexibilidad se seguirá, como base, el trabajo de Toni y Tonchia ampliamente citado en la literatura. Dicho autor constata que las definiciones sobre el término “flexibilidad” utilizadas en la literatura, no tienen un origen empresarial sino que se derivan de:

- a) Una definición general originada en otras disciplinas y aplicadas a otros contextos.
- b) Del campo de la gestión de acuerdo con un enfoque económico, organizativo, estratégico y operacional.

En este trabajo nos vamos a centrar, en concreto, en el enfoque de la dirección de operaciones, siendo la flexibilidad uno de los objetivos que integra la estrategia de operaciones de una empresa (coste, calidad y confiabilidad, tiempo de entregas, flexibilidad y servicio).

Es así que vamos a empezar este capítulo analizando la flexibilidad desde el punto de vista de las empresas manufactureras, que ha sido objeto de un mayor estudio a lo largo del tiempo, cuyas cuestiones, posteriormente, nos va ayudar a definir y entender el concepto de flexibilidad de forma diferente en los servicios, siendo éste último el dedicado a menos tiempo de estudio.

Es así que veremos qué tipos de flexibilidad se presta más atención en unos y en otros. Y finalmente, se culminará este capítulo con el análisis de dos empresas de servicios, de dos actividades distintas, para observar cómo se consigue la flexibilidad en el campo de operaciones de cada una de ellas.

## 2.2. MEDICIÓN DE LA FLEXIBILIDAD

Llegados a este punto, y visto la gran importancia que reviste el sector servicios en la economía española, lo que se pretende es poner de manifiesto la importancia que tiene la flexibilidad como objetivo estratégico de la dirección de las empresas de los servicios, partiendo del amplio estudio que se ha realizado sobre el mismo en manufacturas.

Es así que en este contexto aparece el término de variabilidad (Diez y Rodríguez 2006) al que tienen que enfrentarse las empresas, es decir, a los cambios que trascienden en el proceso de producción teniendo que adaptarse rápidamente y con frecuencia. Por ello, las fuentes de variabilidad que inciden en el subsistema de operaciones de las mismas pueden ser tanto internas como externas. En el primer caso, la variabilidad se debe a aspectos propios de la organización como el diseño -o rediseño- tanto del producto como del proceso, la cultura empresarial, la fuerza laboral, procedimientos administrativos, etc.; estas variables son importantes en el sentido de que una mala gestión de las mismas puede ocasionar una reducción en la calidad y en la productividad. En el segundo caso, la variabilidad proviene del entorno y su adecuada gestión puede crear valor para los clientes y convertirse así en una fuente de ventaja competitiva para la organización. Es así que dichas variables se agrupan en:

- a) *Cambios en el volumen de la demanda*: dichos cambios pueden venir expresados en diferentes unidades temporales -dependiendo del tipo de empresa- como pueden ser segundos, minutos, horas, semanas, y llegando incluso a períodos superiores.
- b) *Cambios en el tiempo y lugar*: el horizonte temporal puede ser instantáneo, siendo a corto plazo o a largo plazo, incluso llegar a ser estacional. Aquí las nuevas tecnologías juegan un papel significativo ya que pueden ayudar a solventar las barreras relativas al tiempo y espacio puesto que, por un lado, pueden actuar como herramienta de producción ayudando al personal a realizar sus tareas y, por otro lado, como factor productivo porque los remplazan.
- c) *Dirigidos a las distintas necesidades de los clientes*: va dirigido a crear valor para los clientes, teniendo en cuenta que las necesidades y percepciones de los clientes son diferentes. Esto ocasiona cambios a corto plazo en las necesidades de los consumidores.
- d) *Tratar clientes con diferentes necesidades*: es necesario la tecnología para identificar y responder, de manera rápida y eficiente, tanto a los consumidores con necesidades heterogéneas como aquellos que con un mismo resultado esperan un trato personalizado.

Como consecuencia de estas fuentes de variabilidad, las empresas deben responder rápidamente adaptando sus recursos, lo que da lugar a diferentes dimensiones de flexibilidad en cada sector.

### 2.2.1. La flexibilidad en el sector manufacturero

En primer lugar, la flexibilidad en el campo del sector manufacturero ha recibido especial atención por su implicación en el diseño de productos y procesos para responder de manera eficaz a los cambios del entorno.

De esta manera, vamos a definir la flexibilidad, en este sector, como objetivo estratégico del subsistema de operaciones y sus tipos siguiendo la línea de Domínguez et al.1995, p. 85:

*“En su aceptación más simple, la flexibilidad alude a la capacidad de responder de forma eficiente y eficaz ante la variabilidad del entorno.*

*Tales cambios pueden afectar a una multitud de elementos, como la demanda, los productos, el proceso, el equipamiento, la mano de obra, lo que nos lleva a hablar de diferentes tipos de flexibilidad”*

Dichas variables o condiciones cambiantes que afectan al entorno se agrupan en dos grandes conjuntos: flexibilidad en productos y diseño y flexibilidad operativa.

#### **A) Flexibilidad en productos y diseño**

En primer lugar, la flexibilidad en productos y diseño se refiere a las necesidades de flexibilidad que surgen por la estrategia empresarial en relación con los mercados donde desea competir.

Ahora bien, dentro del mismo pueden incluirse los siguientes tipos de flexibilidad:

- 1) **En expansión.** Se entiende como la “posibilidad de incrementar la capacidad cuando sea necesario”. Se conoce también como flexibilidad de capacidad y se consigue a través de (Davis, Aquilano y Chase 2001, p. 245):
  - *Plantas flexibles.* Utilizando equipamiento móvil, paredes falsas e infraestructuras reutilizables y fácilmente accesibles, tal planta puede adaptarse al cambio en tiempo real [...]
  - *Procesos flexibles.* Son ejemplificados por sistemas de producción flexible por un lado, y equipamiento simple, fácil de instalar, por otro. [...]
  - *Trabajadores flexibles.* Son aquellos que tienen múltiples habilidades y la capacidad para cambiar fácilmente de una tarea a otra. Ello requiere una formación más amplia [...].
  - *Utilización de capacidad externa.* Dos estrategias habituales para crear flexibilidad utilizando la capacidad de otras organizaciones son la subcontratación y la capacidad compartida [...]
- 2) **En máquinas.** Entendida como la “variedad de operaciones que estás puedes realizar sin incurrir en altos costes o excesivo tiempo al pasar de una a otra”. Éstas van a depender de la estrategia tanto del diseño de la planificación y control de la producción que se lleve a cabo, como de su puesta en práctica.
- 3) **En producto.** “Hablamos de flexibilidad de producto cuando la estrategia de la organización se basa en productos/servicios personalizados producidos en pequeños lotes y en la velocidad de la entrega, en cuyo caso los procesos productivos deben diseñarse incluyendo equipamiento no especializado y trabajadores polivalentes que permitan el rápido cambio de una tarea a otra” (Miranda et al. 2004, pp. 146-147).
- 4) **En volumen.** “Se requerirá la flexibilidad en el volumen de producción cuando la demanda presente profundas oscilaciones y no sea posible el uso de inventarios para responder a sus cambios. En estos casos los procesos productivos deben diseñarse de manera que permitan modificar el volumen de producción de forma económica” (Miranda et al. 2004, p. 147).

## B) Flexibilidad operativa

En segundo lugar, tenemos la flexibilidad operativa que está vinculada a “la configuración productiva de la empresa, de tal forma que los procesos continuos y repetitivos han sido siempre más rígidos que los intermitentes y los proyectos, pero mucho más eficientes” (Domínguez et al. 1995, p. 86).

Por ello, está delimitada en la estrategia empresarial dado el establecimiento de objetivos que lo integra, como costes, calidad, tiempo de entrega y servicio. Por tanto, requiere gestionar con eficacia aspectos como el flujo de información y de los materiales necesarios para poder fabricar los productos.

Ahora bien, dentro del mismo se recogen los siguientes tipos de flexibilidad (Domínguez et al. 1995, p. 86):

- 1) **En el programa.** Es la “habilidad del sistema para funcionar sin ser atendido durante un largo periodo de tiempo”.
- 2) **En rutas.** Hace referencia a que el sistema tenga la habilidad para producir una pieza determinada alternando las rutas de fabricación que pueda seguir.
- 3) **En transporte y almacenamiento.** Puesto que es necesario que el sistema pueda mover distintos tipos de piezas de manera eficaz, incluyendo el proceso de carga y descarga, el transporte entre máquinas y almacenamiento, operando bajo condiciones favorables como adversas.

### 2.2.2. Medición de la flexibilidad en las empresas de servicio

Desde la década de 1990, los cambios intensos del entorno empresarial, la competencia, la incertidumbre en los mercados, consecuencia de las variaciones de la demanda, exigen cambios y ajustes en la dirección de operaciones, lo que han dado lugar a prestar especial atención al campo de la flexibilidad no solamente en las manufactureras, sino también en el campo de los servicios.

Sin embargo, en la firma de los servicios, se han realizado menos estudios acerca de esta flexibilidad en comparación con las industrias manufactureras, de manera que, el término de flexibilidad sigue siendo difuso, dado que no todas sus dimensiones han sido determinadas de manera precisa.

Dicho esto, vamos a comenzar definiendo la flexibilidad como objetivo del subsistema de operaciones en las empresas de los servicios como (Arias 2003, p.1404):

- “*La flexibilidad de los servicios consiste en la introducción de nuevos diseños y servicios en el sistema de prestación de servicios de forma rápida, ajustar la capacidad rápidamente, personalizar los servicios frente a los cambios en el mix de servicio con rapidez y controlar las variaciones en los plazos de entrega al cliente*”. Por lo tanto, la mejora de la sincronización y la cantidad de las asignaciones de recursos para realizar un proceso, para evitar el empleo de los recursos humanos y materiales cuando no se necesitan, representan el objetivo principal de servicio de flexibilidad”.

En este sentido, la estrategia de operaciones permite a las organizaciones determinar el nivel de incertidumbre que puede ser admitido en el sistema de prestación de servicios, por medio de la adaptación de las diferentes dimensiones que puede abarcar dicha flexibilidad, en función de los cambios del entorno.

Por ello, la necesidad de interacción con el cliente hace que la estrategia de operaciones, a través de la flexibilidad, sea una herramienta útil para conseguir una fuente de ventaja competitiva en los servicios, especialmente cuando se relaciona con la implementación de las tecnologías de la información en el sistema de prestación de los servicios.

Por consiguiente, vamos a estudiar sus diferentes tipos y dimensiones que aparecen recogidos en el artículo *“Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms”*, que son resultado de un amplio estudio a través de las definiciones recogidas por varios autores en este campo como por la adaptación de los tipos de flexibilidad de las manufacturas en los servicios (Arias, Bustinza y Barrales 2011, pp. 1856-1857):

- **En proceso.** Se entiende como la capacidad para realizar diferentes tipos de servicios sin mayor esfuerzo.
- **En producto.** Es una dimensión clara de diseño de flexibilidad adoptado al sector servicios, como servicios y servucción. Se define como la “capacidad del sistema para agregar o sustituir servicios sin mayores esfuerzos”.
- **En volumen.** Es la “capacidad para funcionar con diferentes niveles de outputs”. Es decir, producción y consumo al mismo tiempo van ligados a los servicios, lo que implican que en muchas ocasiones tenga que producirse cuando se demandan.
- **Laboral o mano de obra.** Se entiende como “la facilidad para cambiar el número de trabajadores, los diferentes tipos de tareas realizadas por los trabajadores, o con que los esquemas de compensaciones permiten cambios en el trabajo”. En este sentido, las nuevas tecnologías juegan un papel significativo ya que pueden ayudar a solventar las barreras relativas al tiempo y espacio puesto que, por un lado, pueden actuar como herramienta de producción ayudando al personal a realizar sus tareas y, por otro lado, como factor productivo porque los remplazan.
- **En programación.** Es la “capacidad de un sistema para funcionar sin supervisión durante largos períodos de tiempo”. En este sentido, se entendería la automatización de ciertas máquinas que supongan un ahorro de tiempo y espacio para el cliente y trabajador.
- **En alternativas de servicios.** Sus dimensiones tiene que ver con la flexibilidad de enrutamiento y en horarios y se define como “la capacidad de utilizar rutas alternativas de transformación para ofrecer un servicio”.
- **En mercado.** Esta flexibilidad operativa se define como la “capacidad del sistema de prestación de servicios para adaptarse a los cambios del mercado”. En este sentido, tendríamos como cambios a corto plazo, las necesidades de los consumidores cuyo objetivo sería crear valor para los clientes, teniendo en cuenta que las necesidades y percepciones de los clientes son diferentes.
- **En crecimiento.** O flexibilidad en expansión entendida como “la facilidad con que la capacidad se puede añadir cuando sea necesario”
- **En distribución de la información.** Es la “capacidad para distribuir y compartir información a través del sistema de prestación de servicios”. El intercambio de datos y las tecnologías de la información ofrecen nuevas oportunidades de mercado para las firmas de los servicios ya que suponen poco esfuerzo inversor y una alta flexibilidad.

Por un lado, es preciso decir que las dimensiones correspondientes a la flexibilidad en programación, en alternativas de servicios, los sistemas de información y en el mercado, se centran en cuestiones inesperadas de corto plazo, tales como, el tiempo, los horarios, el producto y/o volumen del servicio, con el fin de “regular el sistema de entrega de las operaciones de servicio, de acuerdo a las modificaciones

inesperadas en coincidencia de la demanda, los servicios específicos o entrega en los vencimientos (Arias-Aranda, 2003; Browne et al. 1984; Chung y Chen, 1990)" (Arias, Bustinza y Barrales 2011, p. 1855).

Por otro lado, el resto de dimensiones se centran en cuestiones de largo plazo que pueden estar motivadas por las variaciones en las necesidades de los clientes, o la obsolescencia de la tecnología, por ello, es un compromiso "en las capacidades y los recursos para las modificaciones del rango del volumen de servicios, la eficacia de los recursos operativos actuales, así como en la entrega (Atkinson, 1985; Koza, 1982)" (Arias, Bustinza y Barrales 2011, p. 1855):

Ahora bien con el fin de ir culminando este apartado, una vez estudiado la flexibilidad en ambos sectores podemos establecer cuáles son sus semejanzas y diferencias.

El nivel de competitividad entre las empresas de servicios y las manufactureras es cada vez mayor, motivado por lo siguiente:

- Hay empresas secundarias que ofrecen productos que sustituyen las necesidades que cubren ciertos servicios, debido al desarrollo de máquinas inteligentes que los fabricantes ofertan con el objetivo que el cliente pueda usarlos para producir por sí mismos un servicio determinado, de manera conveniente y barata, por ejemplo, las cremas depiladoras que pueden ser adquiridos en los supermercados y que sustituyen el servicio que podría dar un esteticista.
- En viceversa, hay empresas de servicios que ofrecen actividades que complementan a productos ofrecidos por las empresas manufactureras.
- Hay empresas tanto manufactureras como de servicios que tratan de formar alianzas estratégicas con el fin de entregar sistemas de solución totales a los clientes.

Ésto hace que el concepto de flexibilidad se manifieste como una fuerza competitiva, siendo su esencia la misma, es decir, en ambos sectores la flexibilidad es importante debido al entorno empresarial caracterizado por una alta volatilidad, la competencia global, el aumento de la innovación tecnológica, la demanda de los clientes sensibles al tiempo y el ciclo de vida de productos y servicios, por consiguiente, el subsistema de operaciones tiene que adaptarse y responder rápidamente a los cambios que inciden en proceso de producción.

En lo que respecta a los diferentes tipos establecidos, sus semejanzas son:

- En la dimensión de expansión o en crecimiento ya que alude a las necesidades de incrementar la capacidad cuando así lo requiera.
- En la flexibilidad del producto porque en ambos casos es necesario estar preparados para modificar la gama actual del producto o servicio en poco tiempo y a un bajo coste.
- En el volumen o mercado porque se deberá incrementar en función de las necesidades u oscilaciones que se presente en el mercado, lo cual constituye una referencia vital para hacer frente a la incertidumbre de la futura demanda.
- Por la flexibilidad en la programación para que las tareas repetitivas sean programadas.

Sin embargo, en la tabla 2.1 se aprecia las principales diferencias en sus tipos teniendo en cuenta que la flexibilidad en servicios está enfocada hacia el cliente mientras que el enfoque en las manufactureras, es hacia el producto.

Tabla 2.1. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA FLEXIBILIDAD EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y EN LOS SERVICIOS.

FLEXIBILIDAD	SECTOR MANUFACTURAS	SECTOR SERVICIOS
<i>En maquinaria</i>	Vital para realizar varias operaciones y reducir tiempo y costes al pasar de una máquina a otra.	No se considera fuente de flexibilidad.
<i>En proceso</i>	Para obtener diferentes tipos de productos.	Para ofrecer diferentes tipos de servicio.
<i>En Producto</i>	Depende del tipo de proceso productivo aplicado para alcanzarlo dado la tangibilidad del producto.	Es más complejo debido a la intangibilidad del producto.
<i>En volumen o mercado</i>	Ligado a los talleres para realizar una amplia variedad de ajustes.	Ligados a las operaciones o tareas a realizar.
<i>Laboral</i>	Se requiere trabajadores técnicos, directivos y staff de apoyo.	Se requiere trabajadores especializados.
<i>En programación</i>	En maquinaria.	En automatización.
<i>En alternativas de servicios</i>	En rutas.	En rutas y horarios.
<i>En transporte y almacenamiento</i>	Son inventariados y necesarios para el transporte de materia prima y el producto.	No se considera fuente de flexibilidad.
<i>En información</i>	No se considera fuente de flexibilidad.	Vital a través de la tecnología para el intercambio de base de datos, ficheros, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, la flexibilidad del producto es vital en ambos sectores, pero en el caso de los servicios, conseguirlo es más complejo por su carácter intangible, por la inseparabilidad entre producción y consumo y por la alta interacción con los clientes, lo que implica realizar previamente juicios y valoraciones subjetivas para diseñar el servicio de acuerdo a las exigencias que demanden los clientes. En cambio en las manufactureras, es adecuado para la producción de pequeños lotes de diferentes productos lo que permite ajustar el proceso a la producción por su carácter tangible.

Desde el punto de vista del proceso, en los servicios es importante puesto que el cliente tiene que estar presente durante la prestación del servicio, mientras que en las manufactureras no.

Como se puede observar, en las empresas manufactureras, tienen sentido hablar de flexibilidad, por un lado, en la maquinaria, ya que éstas van a depender de la estrategia tanto del diseño de la planificación y control de la producción que se lleve a cabo, como de su puesta en práctica. Y por otro lado, en transporte y almacenamiento de los materiales necesarios que serán utilizados para diseñar el producto, velando por su seguridad en la carga y descarga de los mismos, etc.,

Por el contrario, en los servicios tiene más sentido hablar de flexibilidad laboral por la interacción directa entre cliente y empleado, de modo que éste tiene que tener la formación adecuada o experiencia para poder atender las diferentes necesidades que demande el cliente, y por consiguiente, lograr una reducción del tiempo en el desempeño del proceso.

## 2.3. CASOS PRÁCTICOS

En este apartado vamos a ver cómo se aplica en la práctica y qué vías se utilizan para alcanzar la flexibilidad en dos empresas españolas del sector servicios:

- El primer caso corresponde al sector bancario, concretamente a Caja Cantabria por la diversidad de operaciones que realiza a diario.
- El segundo caso, al sector de la educación, concretamente la “Academia Emprende”, para explicar cómo la flexibilidad es su estrategia de diferenciación con el resto de academias.

Ambos han sido seleccionados porque he trabajado como becaria en las mismas (6 meses en la primera y en la segunda, 3) lo que me ha permitido conocer la gestión interna de operaciones de las mismas.

### 2.3.1. Caja Cantabria

Su origen se remonta al 03 de junio de 1898, con la constitución oficial del Monte de Piedad de Alfonso XIII y la Caja de Ahorros de Santander. Y desde el 1 de enero de 2011, a través de Liberbank realiza su negocio bancario indirectamente.

Además pertenece al grupo de *actividad financiero y de seguros* del sector servicios en España y se “centra fundamentalmente en la banca minorista, y dentro de esta, el sector de las familias, en el que ostenta la posición de liderazgo en la región. Sin embargo, desde la década de los 90 y de forma paralela a su actividad principal, ha desarrollado una intensa estrategia financiera dirigida a las empresas cántabras con la ampliación de la oferta de productos y servicios específicos de este sector” (Caja Cantabria 2013a).

También destina a la Obra Social un porcentaje de sus beneficios anuales en forma de dividendos sociales.

Ahora bien, su estrategia de servicio tiene como prioridad el tratamiento al cliente buscando las mejores vías y prácticas para lograr su satisfacción. Por ello, la *flexibilidad del proceso* es importante porque sus fases dan lugar a la generación de la producción, lo cual tiene un efecto directo e inmediato en el cliente.

Por un lado, la flexibilidad se manifiesta través de la tecnología. Así, el terminal financiero que utiliza permite realizar múltiples tareas facilitando el acceso a cada una de ellas, mediante la agrupación de las mismas en tres grandes entornos financieros:

- En el primer entorno, *de ventanilla*, se encuentran las operaciones habituales como mantenimiento de libretas, transferencias, domiciliaciones, etc.
- En el segundo entorno, *de gestión*, se encuentra operaciones complejas como mantenimiento de créditos, seguros, planes de pensiones, préstamos, etc.,

- Y en el tercer entorno, *nivel interno*, permite controlar tanto las incidencias como operaciones pendientes de entrada y salida que se produzcan en sistema de proceso, como incidencias TCO, remesas, arqueos, control de incidencias en cajeros automáticos, etc.

Lo cual, la tecnología y la continua formación de la plantilla son fundamentales para ofrecer el mejor servicio al cliente por lo que la *flexibilidad laboral* va en línea con la misma, para reducir el tiempo de espera, cuyas tareas que necesiten de un trato más personalizado son desviadas al subdirector o director de la oficina.

En cambio, la *flexibilidad del producto* permite al cliente adaptar sus preferencias al mismo siendo los más importantes (Caja Cantabria 2013b):

- a) Depósitos:
  - *Imposiciones a plazo fijo*: el producto se adapta a las preferencias que demande el cliente en plazo e importe.
  - *Depósitos a la vista*: partiendo de las fluctuaciones del mercado, este producto le permite beneficiarse o cubrir riesgos de cambio de las fluctuaciones y de los diferenciales que puede dar los tipos de interés, lo que le permite una mayor rentabilidad.
- b) Planes de Pensiones: “flexibilidad en cuanto al importe y la periodicidad de las aportaciones, pudiendo suspender o variar éstas cuando quiera”.
- c) Financiación:
  - *Préstamos hipotecarios*: lo concede a sus clientes adaptándolo a cada situación y la flexibilidad también vendría de la mano en los plazos de devolución, cuotas y tipos.
- d) Cuentas y libretas: con el número de cuenta, el cliente puede dar una orden de domiciliación, transferencias bancarias, etc., por lo que el producto se adapta a las exigencias del cliente.

El resto de productos financieros, son menos flexibles porque vienen ya con unas especificaciones concretas en la que el cliente sólo le queda elegir cual es el servicio que mejor cumple sus expectativas, como es el caso de seguros, tarjetas, etc.

En cuanto a la *flexibilidad en programación*, viene de la mano de la automatización de las tareas, siendo la más significativa, los cajeros automáticos porque agilizan operaciones habituales como, retiradas de efectivo, consulta de movimientos y saldo, pago de recibos con código de barras, etc., Luego, la automatización permite una reducción de los costes, tiempo de espera, lo que a su vez, genera beneficios mediante el cobro de comisiones por retirar dinero de una tarjeta de crédito, etc.

Por otro lado, la *flexibilidad en distribución de la información* mediante la tecnología y el intercambio electrónico de datos son vitales para realizar operaciones internas. La Intranet de Caja Cantabria facilita, al empleado y a la organización, la comunicación y el intercambio de datos, acelerando la realización de operaciones encargadas por los clientes como testamentarias, acceso a pago de domiciliaciones no visibles en el terminal financiero, etc.

En definitiva, la dirección de operaciones de Caja Cantabria hace de la flexibilidad, una fuente de ventaja competitiva vital para el desempeño diario de las diversas operaciones que debe desarrollar diariamente y lograr la satisfacción del cliente.

### 2.3.2. Academia Emprende

Academia Emprende, pertenece al grupo de actividad de “Educación”, situada en el centro de Santander. Inició su actividad desde junio de 2012 con el objetivo de ofrecer una formación de calidad para mejorar las competencias y habilidades de sus alumnos. Por ello ha diversificado la oferta formativa para abarcar los niveles educativos para estudiantes, a partir de 13 años, de ESO, bachiller, universitarios, profesionales, trabajadores en activo, desempleados, etc.,

La evolución está siendo muy positiva en cuanto al posicionamiento de la marca y el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio en sectores no previstos inicialmente, como formación bonificada a través de la Fundación Tripartita.

Ahora bien, en nuestro estudio nos vamos a centrar en la formación dirigido a los trabajadores en activo cuyo objetivo es mejorar su empleabilidad y el desempeño de sus tareas en el entorno laboral, a través de la F. Tripartita.

El Centro está llevando a cabo una campaña entre todos los negocios de Cantabria, para ofrecer su proyecto “Santander 2014, Calidad 5 Estrellas”, cuyos cursos están divididos en 5 áreas formativas, diseñado con motivo de la Inauguración del Cetro Botín y el Campeonato Mundial de Vela en 2014.

Luego, la *flexibilidad en proceso* permite realizar las diferentes etapas de generación del servicio sin que suponga un esfuerzo añadido. Así, el proceso de prestación del servicio empieza desde que el comercial visita a los clientes, normalmente, mediante la técnica de “puerta fría” con la estrategia de informarles de dichos actos, realizar una breve encuesta - para lograr captar el interés del trabajador o empresario-, informar sobre la Fundación y finalizar con la presentación del proyecto. En este punto, el comercial pone de manifiesto al cliente dos principales características del servicio:

- *La flexibilidad en mercado*, es decir, se informa al cliente que la Academia se adapta al horario que disponga para realizar la formación. Debido a la coyuntura económica actual, los clientes dan como principal objeción, la falta de tiempo -por dedicación absoluta al trabajo-, de manera que, la Academia ha entendido que su estrategia radicaría en adaptar el servicio a sus necesidades y solventar dichas objeciones mediante la flexibilidad horaria, lo que supone un valor añadido a percibir por el cliente
- *La flexibilidad en producto*, es decir, se explica al cliente que se pone a su disposición un amplio catálogo de cursos pero si precisa de una formación que no consta en el mismo, se le informa que la Academia se encargará de buscar los formadores específicos con su temario concreto. También, si hay un curso dentro del catálogo cuyo contenido es amplio y sólo requiere de una parte específica, se adapta a sus prioridades.

Y por otra parte, en la gestión interna, es vital la *flexibilidad laboral*, por un lado, dado que el comercial es personal del centro (profesorado y administrativos), es importante coordinar, entre todos, las diferentes tareas así como horarios de visita. Y por otro lado, es importante agilizar tanto los trámites burocráticos realizados a través de la aplicación telemática de la Fundación como elaboración de los presupuestos, actualización de catálogos, etc., con el fin de lograr una eficiente gestión del tiempo.

Ahora bien, con el fin de concluir este apartado, vemos que, en ambos casos, la flexibilidad es un factor clave en el desempeño de sus operaciones.

Por ello, los tipos de flexibilidad que ambas aplican son:

- a) *En el producto*, porque permite adaptarlo de acuerdo a las necesidades o exigencias del cliente.
- b) *En el proceso*, porque configuran cada una de las etapas sin mayor esfuerzo para ofrecer diferentes servicios.
- c) *En laboral*, para distribuir las diferentes tareas entre los miembros de la plantilla y lograr una mayor gestión del tiempo.

Sin embargo, se diferencian, por un lado, en las vías para conseguirlo ya que adoptan distintas formas al ser productos distintos. Por otro lado, en Caja Cantabria, se aplica además, la *flexibilidad en programación y en distribución de la información*, lo que supone una reducción de tiempo y costes.

En cambio, en la Academia dichas flexibilidades no tienen sentido porque no tienen que realizar una gran diversidad de tareas ni tienen múltiples productos, en lugar de ello, aplica la *flexibilidad en mercado* porque es el Centro quien acude al cliente y ello exige anticiparse y adaptarse a sus necesidades en la fase inicial de venta.

Finalmente, con este análisis hemos comprobado respecto a la comparativa sobre los tipos de flexibilidad en manufacturas y servicios, que ambas no son tan diferentes porque:

- Efectivamente, la *flexibilidad en el producto* es vital en ambos sectores, pero en este último es más complejo por la intangibilidad del producto y la interacción con el cliente, cuestiones que no se dan en manufacturas.
- Queda evidenciado la importancia de la *flexibilidad laboral* para responder a las distintas necesidades y agilizar el reparto de tareas.
- Sin embargo, no se aplican todos los tipos de flexibilidad establecidos en el sector servicios, de manera que su utilización, en el desarrollo de las operaciones, dependerá de la actividad a la que se dedique la empresa.

## CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido dar a conocer qué vías o prácticas se utilizan, en concreto, en el sector servicios para conseguir una mayor capacidad competitiva a través de la flexibilidad.

Por ello, en primer lugar, hemos analizado las principales características que presenta dicho sector y su importancia, mediante indicadores económicos, facilitados por el Instituto Nacional Estadística (INE), tales como el Producto Interior Bruto, Actividad y el número de trabajadores que lo integran.

En segundo lugar, se ha tratado de clarificar el concepto de flexibilidad tanto en el sector manufacturero como en los servicios analizando los diferentes tipos de flexibilidad que abarcan cada sector, con el fin de establecer una comparativa entre ambos. Una vez clarificado dichos conceptos, se ha analizado dos casos reales de empresas españolas del sector servicios, pertenecientes a dos actividades concretas.

Las conclusiones que se obtienen al respecto son las siguientes:

- 1) En lo que respecta al sector servicios, su aportación al PIBpm es sin duda el mayor, en comparación al resto de sectores, debido a la diversidad de grupos de actividad que abarca, dando lugar, a que la mayor parte de la población esté ocupada en este sector. Sin embargo, a pesar de su influencia en la economía española, presenta una tendencia bajista en los últimos años, producto de la recesión económica.
- 2) En lo que respecta a la flexibilidad, debido al amplio estudio que existe sobre el mismo, al centrarnos en el enfoque operacional, hemos comprobado que la flexibilidad tiene la misma esencia tanto en el sector de servicios como en el manufacturero porque ambos persiguen adaptarse rápidamente a las oscilaciones que hay en el entorno.
- 3) Al estructurar los diferentes tipos de flexibilidad que abarcan, se desprende lo siguiente:
  - Ambos sectores son similares y siempre se persigue alcanzar la *flexibilidad en producto, en proceso y laboral*.
  - En el sector servicios, aparece la *flexibilidad en distribución de información* para facilitar, mediante la tecnología, el intercambio electrónico de datos. En cambio, ésta no es establecida en el sector manufacturero.
  - En los servicios desaparece la *flexibilidad en transporte y almacenamiento* establecida en manufacturas debido a la intangibilidad del producto.
- 4) El estudio de los casos prácticos ha permitido evidenciar que, dependiendo de la actividad que desempeñe una organización en el sector servicios, no se aplicarán todos los tipos de flexibilidad establecidos en la misma, pues se perseguirán aquellos que mejor se ajusten en el desempeño del subsistema de operaciones de las empresas con el fin de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado y un valor añadido al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

ACADEMIA EMPRENDE. 2013. *Bienvenidos a la Academia de Emprendedores* [sitio web]. Santander. [Consulta: 17 junio 2013]. Disponible en: <http://www.academiaemprende.com/>

ARIAS ARANDA, D. 2003. Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting firms. *Internal Journal of Operations & Production Management* [sitio web], **23** (11), 1401-14021.

ARIAS ARANDA, D.; BUSTINZA, O.F.; BARRALES MOLINA, V. 2011. Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The Service Industries Journal* [sitio web], **31** (11), 1849-1870.

CAJA CANTABRIA. 2013a. *Historia de Caja Cantabria* [sitio web]. [Madrid]: Cajacantabria.com. [Consulta: 17 junio 2013]. Disponible en: <http://www.cajacantabria.com.es/avisolegal/informacion/>

CAJA CANTABRIA. 2013b. *Caja Cantabria* [sitio web]. [Madrid]: Cajacantabria.com. [Consulta: 17 junio 2013]. Disponible en: <https://www.cajacantabria.com/particulares/>

DAVIS, MARK M.; AQUILIANO, N.J.; CHASE, R.B. 2001. Dirección de Operaciones en la práctica. En: FAYERMAN ARAGÓN, D. (ed.) *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. Tercera Edición. Madrid: McGraw-Hill, p. 245.

DIEZ COMESAÑA, M.E.; RODRÍGUEZ LÓPEZ, N. 2006. La flexibilidad en las empresas de servicios como prioridad competitiva. [sitio web]. Universidad de Vigo. [Consulta: 28 mayo 2013]. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/flexibilidad2006-2.pdf>

DOMINGUEZ MACHUCA, J.A; ALVAREZ GIL, M.J; GARCIA GONZALEZ, S.; DOMINGUEZ MACHUCA, M.A.; RUIZ JIMENEZ, A. 1995. Capítulo 3: La Estrategia de Operaciones. En: NORTE, M.J. (ed.) *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 85-87.

GARCÍA OLAVARRI, C; HUERTAS ARRIBAS, E.; URTASUN ALONSO, A.; LAZARRA KINTANA, M. 2007. Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico. *Cuadernos económicos de ICE*, Nº 73, p.85-110. ISSN 0210-2633.

IES ADAJA. 2013. *Tema 14. Importancia y Significado de las Actividades Terciarias en España. Los servicios en Castilla y León: 2. El proceso de terciarización en España y sus causas*. [sitio web]. Castilla y León. [Consulta: 06 mayo 2013]. Disponible en: [http://iesadaja.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/la\\_actividad\\_terciaria.pdf](http://iesadaja.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/la_actividad_terciaria.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. *Clasificación Nacional de actividades, CNAE-2009* [sitio web]. Madrid: INE. [Consulta: 16 mayo 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae2009.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2012. *La Península Ibérica en cifras 2012: servicios* [sitio web]. Madrid: INE. [Consulta: 29 mayo 2013]. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259924856156&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratis](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856156&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratis)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. *España en Cifras 2013: Cuentas Nacionales* [sitio web]. Madrid: INE. [Consulta: 08 mayo 2013]. Disponible en: [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion\\_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratuitas](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=0&c=INEPublicacion_C&cid=1259924856416&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalleGratuitas)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008. Primer trimestre de 2013: Oferta* [sitio web]. Madrid: INE, 30 de mayo de 2013. [Consulta: 18 junio 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/cntr0113.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. *Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS)* [sitio web]. Madrid: INE. [Consulta: 19 junio 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0413.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. *Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS). Base 2010. Marzo 2013. Datos provisionales* [sitio web]. Madrid: INE, 16 de mayo de 2013. [Consulta: 03 junio 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0313.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2013. *Encuesta Anual de Servicios, Año 2011* [sitio web]. Madrid: INE, 05 de junio de 2013. [Consulta: 07 junio 2013]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np783.pdf>

MIRANDA GONZÁLEZ, F.J; RUBIO LACOBA, S.; CHAMORRO MERA, A.; BAÑEGIL PALACIOS, T.M. 2005. *Manual de Dirección De Operaciones*. Madrid: Thomson.

MONTES GUTIERREZ, R. 2011. *Tema6. El sector servicios en la actual economía española: 1. Terciarización de la economía española* [sitio web]. [Consulta: 06 mayo 2013]. Disponible en: <http://www.contracalve.es/geografia/Geografia%20de%20Espana/Tema%206.%20El%20sector%20servicios%20en%20la%20actual%20economia%20espanola.pdf>