

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

“El reto de la mejora de la productividad del sector servicios en Canarias.  
Análisis y diagnóstico de las políticas de productividad en una PYME Canaria  
del sector”

“The challenge of improving the productivity of the service sector in Canary  
Islands. Analysis and diagnosis of the productivity policies in a canary SME  
within the sector”

Autora: D<sup>a</sup> Idaira Yurena Gonzalez Petit

Tutor: D David Padrón Marrero

Tutor Externo: D Michael Gourion

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Curso Académico 2013/ 2014

La Laguna, 05 de Septiembre de 2014

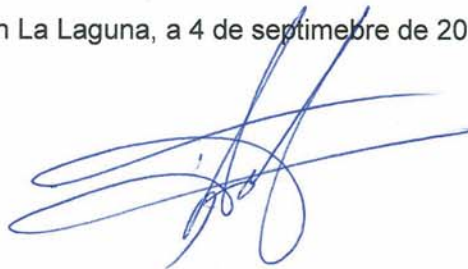
D. DAVID PADRÓN MARRERO, profesor Contratado Doctor del Departamento de ECONOMÍA APLICADA Y MÉTODOS CUANTITATIVOS

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado titulada "EL RETO DE LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR SERVICIOS EN CANARIAS. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS POLÍTICAS DE PRODUCTIVIDAD EN UNA PYME CANARIA DEL SECTOR" y presentada por la alumna IDAIRA YURENA GONZALEZ PETIT, realizada bajo mi dirección, y la tutorización externa de D. Michael Gourion, consultor de Regenering, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente

En La Laguna, a 4 de septiembre de 2014.



Fdo: D DAVID PADRÓN MARRERO

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción .....  | 1  |
| 2. El binomio competitividad - productividad. Delimitación conceptual y alcance .....                                | 2  |
| 3. Productividad del sector servicios canario .....  | 5  |
| 3.1. Dinámica reciente y situación actual a nivel agregado. ....   | 5  |
| 3.2. Panel de productividad de la empresa canaria .....  | 11 |
| 4. Actuaciones para la mejora de la productividad en la pyme del sector servicios canario. El caso de Atecresa ..... | 15 |
| 4.1. Historia .....  | 16 |
| 4.2. Diagnóstico de la situación de partida de la empresa .....  | 17 |
| 4.3. Plan de actuación .....   | 19 |
| 4.4. Dinámica reciente (Logros) .....  | 25 |
| 5. Conclusiones .....  | 28 |
| 6. Bibliografía .....  | 29 |
| 7. Anexo .....   | 30 |

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 3.1. Dinámica comparada del PIB por habitante canario. 1980 – 2008 .....  | 5  |
| Gráfico 3.2. Relación entre el PIB por habitante y la productividad aparente del factor trabajo en las CCAA españolas. 1980 y 2007 (España base 100) .....  | 6  |
| Gráfico 3.3. Relación entre la variación del PIB por habitante y de la productividad aparente del factor trabajo en las CCAA españolas. 1980 y 2007 (España base 100) ...   | 7  |
| Gráfico 3.4. Dinámica comparada de la productividad aparente del factor trabajo de Canarias. 1980 – 2008 .....  | 8  |
| Gráfico 3.5. Grado de terciarización de las CCAA españolas. Participación del sector servicios en el VAB a precios constantes en el empleo. 2001 -2007. (Datos promedios, en %) .....                                 | 9  |
| Gráfico 3.6. Grado de Terciarización de las CCAA españolas. Participación del sector servicios en el VAB a precios constantes y el empleo. 2001 -2007. (Datos promedios, en %) .....                                  | 9  |
| Tabla 3.1. Tasa de variación de la productividad aparente del factor trabajo en el sector servicios canario según ramas de actividad. Diferencial frente al resto de las CCAA. 2001 -2007 (Puntos porcentuales) ..... | 10 |
| Tabla 3.2. Frecuencia con la que las empresas canarias del sector servicios realizan prácticas de mejora de la productividad. Canarias. Año 2007 (Datos en %). .....  | 13 |
| Cuadro 4.1. Análisis resumido del DAFO de la empresa Atecresa .....   | 18 |
| Figura 4.1. Organigrama de Atecresa .....   | 20 |
| Figura 4.2. Esquema de resolución de avisos de Atecresa .....   | 21 |
| Figura 4.3. Tipología de consultas y departamento implicado .....   | 22 |

## **RESUMEN**

Dada la creciente globalización de la economía mundial, se sostiene que ser competitivo se ha vuelto un imperativo tanto para el conjunto de la economía como para sus empresas. En el presente trabajo se presenta una radiografía del sector servicios canario y se pone de manifiesto la importancia y alcance del binomio competitividad – productividad en la dinámica económica reciente. Como eje central y desde una perspectiva práctica, se presenta un proyecto de consultoría empresarial de carácter remoto llevado a cabo con una PYME canaria del sector terciario con sede en Santa Cruz de Tenerife. Los resultados alcanzados evidencian que el sector servicios es aun un gran desconocido, que Canarias opera con unos bajos niveles de productividad y que toda PYME canaria tiene posibilidad de mejorar su competitividad en los mercados interior y exterior.

**Palabras clave:** Competitividad, Productividad, Sector servicios, Canarias

## **ABSTRACT**

The increasing globalization of the world's economy has highlighted the importance of being competitive for all companies in all markets. In this paper we present a description of the service sector in Canary Islands and reveal the importance and scope that the binomial competitiveness – productivity theory has had in the recent economic dynamic.

The focus of this paper is on a remote business consultancy project which has been undertaken in collaboration with a canary SME. The company belongs to the tertiary sector and is based in Santa Cruz de Tenerife. The results obtained reveal that the service sector is “the big unknown”. Also, that the Canary Islands operate with low productivity levels, however every canary SME can improve its competitiveness in both the internal and international markets.

**Keywords:** Competitiveness, Productivity, Service Sector, Canary Islands

# 1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) configuran la mayor parte del tejido empresarial español y de su supervivencia y desarrollo depende el saneamiento de la economía. En Canarias el porcentaje de este tipo de empresas es superior al de la media nacional y problemas latentes como el registro de bajos niveles de productividad y eficiencia, así como una importante brecha tecnológica que nos separa de los estándares nacionales y del resto de países de Europa, han puesto en peligro la supervivencia de las mismas.

Siendo Canarias una de las Comunidades Autónomas españolas con un mayor grado de terciarización, parece claro que el funcionamiento del sector servicios condiciona fuertemente la dinámica económica del archipiélago y de sus empresas. Es por ello que el objetivo fundamental de este trabajo es diagnosticar la situación competitiva de las PYMES canarias pertenecientes al sector e identificar posibles vías de desarrollo extrapolables a una proporción significativa de empresas con características similares.

Con el fin de conseguir este objetivo, el trabajo se ha enfocado desde una perspectiva teórico - práctica y ha sido estructurado en torno a seis epígrafes, entre los que se incluyen la presente introducción y las principales conclusiones.

En el segundo epígrafe del presente trabajo (*El Binomio Competitividad - Productividad*) se recogen algunas de las aportaciones que desde la literatura teórica se han realizado en torno a la relación entre los conceptos de competitividad y productividad. En este epígrafe se presta especial atención a la delimitación conceptual y alcance del término competitividad, ya que entendemos resulta fundamental a la hora de explicar las tendencias observadas tanto a nivel macro como microeconómico.

En el tercer epígrafe (*Productividad del Sector Servicios Canario*) se ofrece una breve explicación de la dinámica reciente y de la situación competitiva actual del sector servicios en Canarias en términos comparados. Un marcado descuido de la productividad en las ramas de actividad de dicho sector ha distanciado a Canarias de la media nacional. No obstante, y tal y como se explica en dicho apartado, este alto grado de terciarización puede también interpretarse como una gran oportunidad para la economía canaria y para sus empresas. La productividad debe ocupar un lugar destacado en las estrategias de competitividad de estas.

Una vez presentada una visión tanto macroeconómica como microeconómica de las empresas y de la economía canarias, convenimos adoptar un enfoque de carácter más práctico. En el apartado cuarto (*Actuaciones para la mejora de la productividad en la PYME del sector servicios canario*) diagnosticamos la situación de una empresa perteneciente a uno de los segmentos más dinámicos del sector servicios canario. A través de un seguimiento continuado durante tres meses, identificamos las dificultades, avances y logros conseguidos así como hacemos un diagnóstico final de la empresa.

Por último, en el epígrafe quinto (*Conclusiones*) se hace un ejercicio de reflexión acerca del escenario futuro de la empresa en términos de reactivación económica y mejora de resultados. Igualmente, extraemos conclusiones en términos de estrategias empresariales orientadas a la optimización en la gestión de los recursos disponibles para mejorar la competitividad empresarial en el sector.

## **2. EL BINOMIO COMPETITIVIDAD - PRODUCTIVIDAD. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL Y ALCANCE**

Sin duda, entre las principales transformaciones estructurales registradas por la economía mundial desde mediados del siglo XX figura la creciente globalización. Aunque son muchos los factores que la explican, dos destacan en sobremanera: por un lado, los avances tecnológicos en materia de transporte, así como en el tratamiento de la información y las comunicaciones; por otro, las políticas liberalizadoras y aperturistas emprendidas al término de la Segunda Guerra Mundial, y, más recientemente, a partir de la década de 1980, la creciente desregulación de los mercados.

En este contexto, las relaciones económicas entre países no han hecho más que intensificarse y estas se ha traducido para un creciente número de actividades y empresas en que los mercados locales hayan dejado de ser los relevantes. Ahora son los mercados globales los de referencia, y este hecho ha obligado a situarles en el centro de la estrategia empresarial y de la agenda de política económica de países y regiones el binomio competitividad-internacionalización.

En un mundo globalizado ser competitivo es un imperativo y esto constituye un rasgo estructural del contexto tecno-económico actual; representa una obligación permanente que la coyuntura recesiva de los últimos años se ha encargado de magnificar en un buen número de economías y empresas.

Pese al alto grado de consenso sobre la importancia de la competitividad, lo cierto es que aún hoy existe mucha confusión en torno al significado y alcance de este concepto. Por esta razón, lo primero que conviene es clarificarlo.

El concepto de competitividad se emplea para referirse a aspectos que, aunque relacionados, no son exactamente lo mismo. Así, por ejemplo, es frecuente emplearlo para referirse a la situación de una empresa (*competitividad empresarial*), aunque cada vez se emplea más referido al conjunto de un país, región o ciudad (*competitividad de una economía*).

Tal vez el concepto de competitividad empresarial es el menos confuso. “Para las empresas, ser competitivo significa estar presente en los mercados obteniendo beneficios, es decir, tener capacidad de producir bienes y servicios que son demandados por los mercados en los que están situadas, a unos costes que permiten ofrecerlos a precios atractivos en comparación con los de los rivales” (Pérez, 2004: 15).

Una empresa que no produzca lo que el mercado demanda, o que, haciéndolo, lo ofrezca con unos estándares de calidad y/o a unos precios inadecuados, será penalizada por el mercado, incurrirá en pérdidas y enfrentará dificultades para sobrevivir.

“Quizá dos de los retos más grandes de las Pymes para sobrevivir y crecer de manera sostenible en el competitivo mundo de los negocios de hoy sean: 1) tener productos y/o servicios diferentes que sean preferidos por los clientes, y 2) cumplir el punto 1 de manera rentable y sostenible con un capital limitado. Esto significa que lo primero en los negocios es ser competitivo y lo segundo es ser rentable. Ambas condiciones se necesitan una a la otra. (...) La rentabilidad es más un premio que una meta, reservada sólo para aquellos empresarios que han descifrado mejor las necesidades de un mercado

mediante la creación y la oferta de productos y servicios más competitivos que los demás” (Ramírez, 2009: 13-14).

Al tratarse de un concepto multidimensional, la competitividad empresarial depende de numerosos factores, entre los que figura la productividad. “La productividad constituye (...) la única manera de poder responder a la creciente competencia que se plantea en los mercados y a las exigencias cada vez mayores que establecen los clientes” (Hermosilla, 2006: 23).

El concepto de competitividad también se aplica al conjunto de la economía. En este caso, la delimitación es menos obvia, pues no existe una única definición. Además, el concepto no se emplea siempre aplicado a la misma dimensión. Así, por ejemplo, en ocasiones se plantea como *competitividad exterior* de las economías. Esta acepción “es la más próxima al criterio aplicado a las empresas: considera la competitividad de una economía a la luz de su capacidad de obtener buenos resultados en los mercados internacionales” (Pérez, 2004: 16).

Desde esta perspectiva, una economía es competitiva si es capaz de mantener e incluso mejorar su capacidad de vender en los mercados extranjeros y nacionales los productos obtenidos por las empresas que operan en su territorio.

Pero al concepto de competitividad de una economía en ocasiones se le da un alcance más amplio, y supone que una economía es competitiva (*competitividad agregada*) cuando “presenta una trayectoria globalmente positiva según los resultados que obtiene en los principales indicadores económicos” (Pérez, 2004: 16). Así lo entiende, por ejemplo, la Comisión Europea (2002), para quien una economía competitiva es aquella que es capaz de obtener incrementos sostenidos en sus niveles de renta real, y generar oportunidades laborales para todos aquellos que desean trabajar.

Desde esta perspectiva, a la hora de evaluar los logros en materia de competitividad se suele prestar atención a la evolución de la renta real (especialmente en términos per cápita) y de sus factores determinantes, concediéndose especial importancia a la productividad.

Tal y como se desprende de la teoría sobre crecimiento económico, es posible obtener el avance real de la renta per cápita tanto a través de aumentos en el porcentaje de la población que trabaja (tasa de empleo o empleo per cápita) como por medio de incrementos en el volumen de producción por trabajador (productividad aparente del factor trabajo). Sin embargo, ambas vías de expansión no son indiferentes, especialmente en términos del potencial de crecimiento a largo plazo.

Las economías pueden crecer a través de la acumulación de más factor trabajo. De hecho, generar oportunidades laborales para el conjunto de la población activa es lo deseable. No obstante, los modelos de crecimiento basados exclusivamente en la creación de empleo, son de escaso recorrido en el mejor de los casos. En primer lugar, porque el avance de la tasa de empleo encuentra limitaciones socio-demográficas evidentes; esto es un umbral máximo que, una vez alcanzado, impide que la tasa de empleo pueda seguir aumentando. En segundo lugar, y por los motivos que se exponen más adelante, porque el descuido de la productividad, si se prolonga en el tiempo, se traducirá en sobrecostes de producción, productos de peor calidad, diferenciales de



inflación positivos, etc. En resumen, una pérdida continuada de competitividad tiene como consecuencia final una interrupción del proceso de crecimiento y pone en peligro, incluso, los empleos generados durante los años de expansión.

La otra vía de expansión, basada en mejoras en la productividad aparente del factor trabajo, no hace frente a las limitaciones anteriores. Según la teoría convencional del crecimiento económico, dos son los determinantes básicos de la productividad aparente del factor trabajo: el grado de capitalización (ratio del stock de capital productivo entre el número de trabajadores) y la productividad aparente del factor trabajo.

Aunque el stock de capital productivo no tiene a priori ningún límite superior, lo cierto es que su ritmo de crecimiento tiende a hacerse menor. En efecto, a medida que va aumentando el grado de capitalización de las economías, mayor es el porcentaje de la inversión que debe destinarse a cubrir la depreciación del stock de capital acumulado, quedando una proporción de la inversión cada vez menor para el aumento del stock.

El otro factor determinante de la productividad aparente del factor trabajo es la productividad total de los factores, la cual mide la eficiencia global del sistema; esto es, el grado de eficiencia con el que son empleados los factores productivos en la economía. Esta depende, entre otros factores, del progreso tecnológico. Por este motivo, ambas variables suelen tratarse de manera errónea como equivalentes.

En principio, el avance tecnológico no hace frente a ningún umbral teórico máximo. Por este motivo suele señalarse que la competitividad de las economías (especialmente de las más desarrolladas) descansa de manera fundamental sobre el progreso tecnológico, y, en general, en los procesos de innovación.

Con todo lo anterior, parece evidente que los tres conceptos de competitividad ofrecidos en los párrafos anteriores (competitividad empresarial, exterior y agregada) están estrechamente relacionados. Una economía no podrá ser competitiva si sus empresas no lo son. Sin embargo, por más que una empresa se esfuerce en mejorar sus parámetros competitivos, si el entorno nacional en el que se desenvuelve no es propicio, los esfuerzos llevado a cabo no se traducirán en resultados.

### 3. PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR SERVICIOS CANARIO

#### 3.1. DINÁMICA RECIENTE Y SITUACIÓN ACTUAL A NIVEL AGREGADO

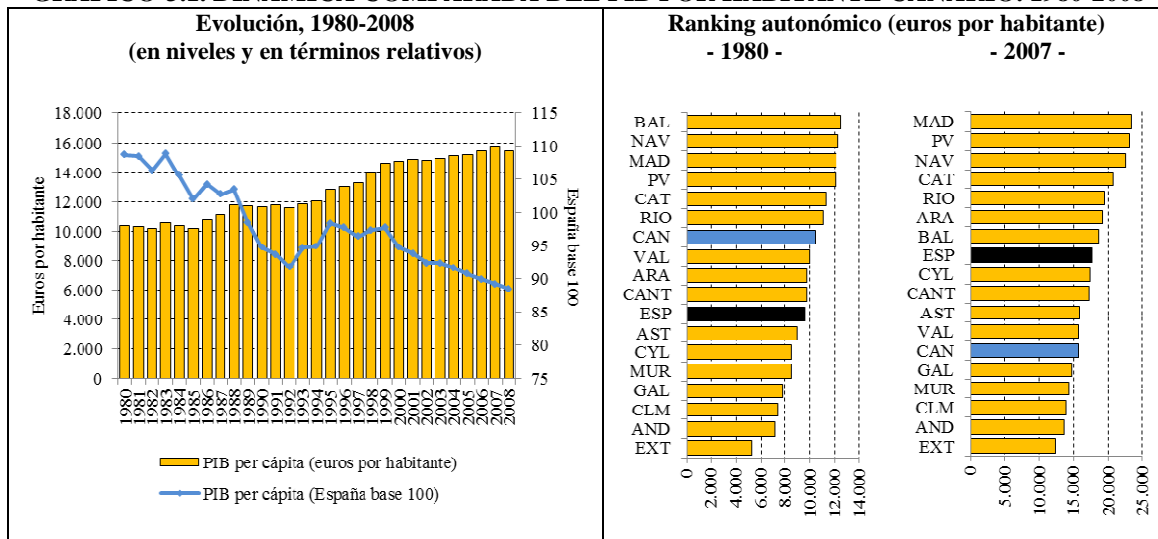
Tal y como expusimos en el epígrafe anterior, la *competitividad agregada* es un concepto más amplio y esquivo que el de *competitividad empresarial*, y suele entenderse en términos de los resultados que obtiene una economía (un país, una región, una ciudad) en los mercados interiores y exteriores. Desde esta perspectiva, es frecuente valorar el éxito (o fracaso) competitivo a través del análisis de la dinámica comparada del PIB per cápita y de sus factores determinantes, fundamentalmente la productividad aparente del factor trabajo.

Según se desprende de los datos de la base BD.Mores del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, el PIB por habitante canario, expresado a precios constantes del año 2000, se ha incrementado entre 1980 y 2007 en 5.339 euros, es decir, en algo más de un 51%.

El dato anterior merece, al menos en principio, una valoración positiva. Dejando a un lado cuestiones distributivas, el hecho de que el volumen de producción per cápita de las Islas haya crecido a una tasa media anual acumulada en ese período del 1,55% sugiere que se han producido ganancias en los estándares de vida del conjunto de la población canaria y en el potencial productivo de su tejido empresarial.

No obstante, conviene no olvidar que este comportamiento no se ha distribuido uniformemente en todo el período analizado y que, además, el análisis de la situación competitiva desde realizarse siempre en términos comparados.

**GRÁFICO-3.1. DINÁMICA COMPARADA DEL PIB POR HABITANTE CANARIO. 1980-2008**



**Nota:** PIB a precios constantes del año 2000.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

En este sentido, la información facilitada en el gráfico 3.1 resulta bastante esclarecedora. El panel izquierdo permite observar cómo el ritmo de avance real del PIB por habitante se ralentiza en la segunda mitad de la década de 1990. Esta ralentización que se torna en contracción con la llegada de la crisis financiera internacional (crisis

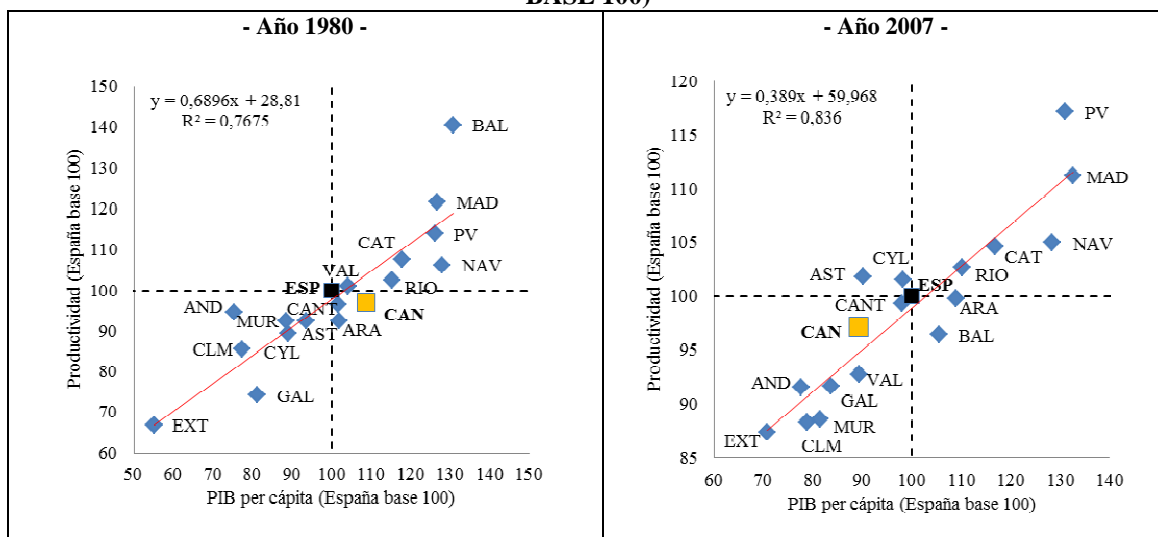
*subprime*) y el estallido final de la burbuja inmobiliaria en España. Asimismo, se aprecia que el crecimiento ha sido inferior al del PIB por habitante nacional. Por ello, de si a comienzos de la década de 1980 el PIB por habitante canario era en torno a un 8% superior al PIB por habitante promedio nacional, desde entonces su tendencia ha sido marcadamente descendente, situándose ya en 2007, antes de que estallase la crisis, un 10% por debajo.

La tendencia descrita anteriormente, se ha traducido en un empeoramiento de la situación relativa de Canarias en el contexto autonómico nacional, viéndose superada por otras CCAA españolas que han acumulado mejores registros en estos años (véase el panel derecho del gráfico 3.1).

Como ya explicamos en el epígrafe 2, el PIB por habitante puede obtenerse como el producto de la tasa de empleo o empleo per cápita (proporción de ocupados sobre la población total) por la productividad aparente del factor trabajo (volumen de producción por ocupado). De estos dos factores, el más importante para el potencial de crecimiento a largo plazo es, sin lugar a dudas, la productividad aparente. Esto no se debe solo a una cuestión de magnitud<sup>1</sup>. La productividad aparente constituye una de las piezas clave del éxito competitivo de empresas y naciones.

La estrecha relación existente entre el nivel de productividad con el que opera la economía y su correspondiente nivel de producción per cápita queda claramente recogida en el gráfico 3.2. Tal y como se puede observar, son las CCAA con mayores niveles de productividad son las que disfrutan de mayores niveles de renta por habitante.

**GRÁFICO-3.2. RELACIÓN ENTRE EL PIB POR HABITANTE Y LA PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL FACTOR TRABAJO EN LAS CCAA ESPAÑOLAS. 1980 Y 2007 (ESPAÑA BASE 100)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

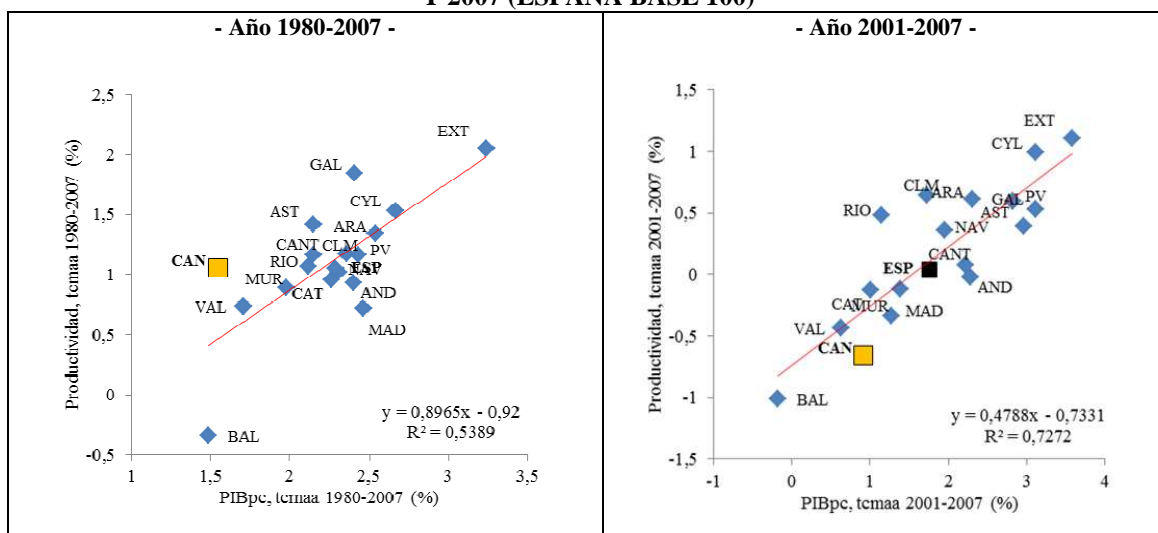
La economía canaria partía en 1980 (panel izquierdo del gráfico 3.2) de un nivel de productividad aparente muy próximo al del conjunto de la economía española. Este

<sup>1</sup> La tasa de empleo oscila entre 0 y 1, mientras que la productividad, a priori, no tiene ningún umbral teórico máximo, estando este sujeto al estado del conocimiento tecnológico en cada momento y la eficiencia con la que se empleen los recursos.

hecho explica por qué su PIB por habitante estaba tan cercano y incluso por encima del nacional. Sin embargo, en 2007 (panel derecho del gráfico 3.2) esta situación es bien distinta. La productividad aparente del factor trabajo de la economía canaria se sitúa claramente por debajo de la nacional, arrastrando el PIB por habitante canario a un nivel igualmente inferior.

La correlación no solo es estrecha entre los niveles de productividad y producción por habitante. También los es entre sus respectivas tasas de variación (véase el gráfico 3.3). Las CCAA que logran los ritmos de crecimiento más elevados en sus respectivos niveles de productividad, son las que disfrutan, en general, de los avances más intensos en sus niveles de producción por habitante. Canarias figura entre las regiones que registran un peor comportamiento en la productividad aparente y, por esta vía, en su PIB por habitante. El mal comportamiento de la productividad en Canarias es notorio durante la última etapa de expansión (1994-2007), y muy especialmente en su segunda mitad (2001-2007; panel derecho del gráfico 3.3).

**GRÁFICO-3.3. RELACIÓN ENTRE LA VARIACIÓN DEL PIB POR HABITANTE Y DE LA PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL FACTOR TRABAJO EN LAS CCAA ESPAÑOLAS. 1980 Y 2007 (ESPAÑA BASE 100)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

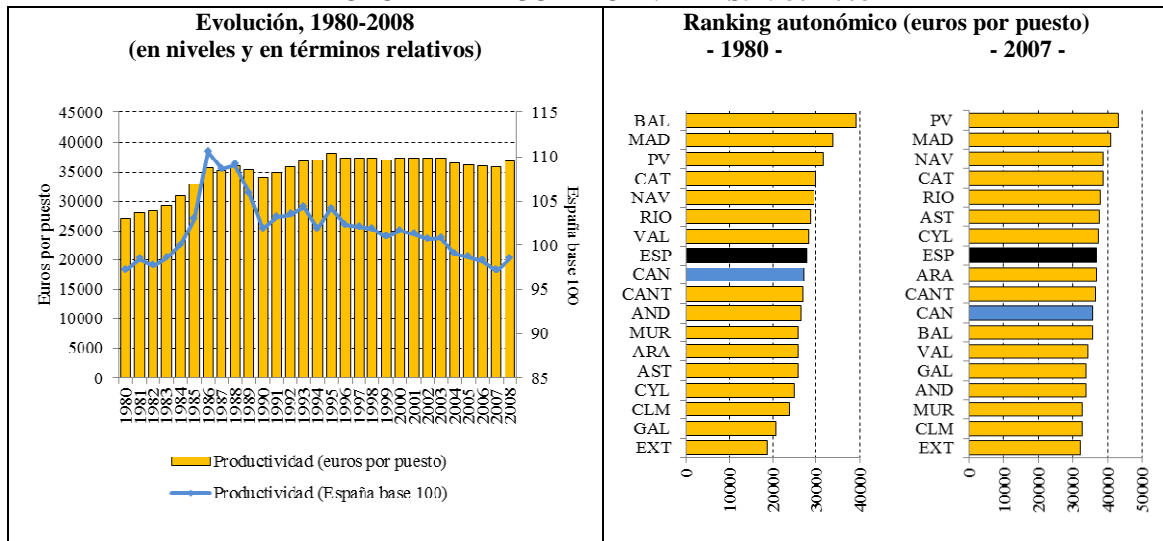
Por tanto, el menor nivel de productividad aparente del factor trabajo y su peor comportamiento a lo largo del tiempo explican por qué la renta por habitante en Canarias es inferior y se ha ido distanciando de los estándares nacionales.

El descuido de la productividad, aunque ha sido la tónica general de la economía española desde mediados de la década de 1999, en Canarias ha sido más marcado. Tal y como se observa en el gráfico 3.4, la productividad aparente en Canarias deja de crecer a mediados de la década de 1990. Durante su segunda mitad se estanca, para, posteriormente, empezar a retroceder. Resulta bastante sorprendente observar que el nivel de productividad de la economía canaria en 2007 fue similar al registrado en la segunda mitad de la década de 1980.

Entre los potenciales factores explicativos de la menor productividad y de su peor comportamiento a lo largo del tiempo, se encuentra el patrón de especialización productivo. De hecho, es este uno de los argumentos tradicionalmente esgrimidos en el debate político y económico en Canarias cuando se intenta explicar esta brecha en

productividad con otras regiones españolas (y europeas) y su progresiva ampliación. Canarias, al contar con un patrón de especialización altamente concentrado en actividades que, por su naturaleza, suelen operar con bajos niveles de productividad y eficiencia, partiría de una posición de desventaja. Una base industrial reducida y muy concentrada en ramas tradicionales (una demanda con baja elasticidad renta, y una función de producción caracterizada por un nivel de sofisticación tecnológica igualmente baja), y un sector servicios amplio, pero muy volcado en servicios estancados (dificultades para adoptar innovaciones y avances significativos en la productividad) estarían obstaculizando el avance de la productividad agregada de la economía canaria, y, por esta vía, su potencial de convergencia hacia los estándares de renta por habitante del resto del territorio nacional.

**GRÁFICO-3.4. DINÁMICA COMPARADA DE LA PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL FACTOR TRABAJO DE CANARIAS. 1980-2008**

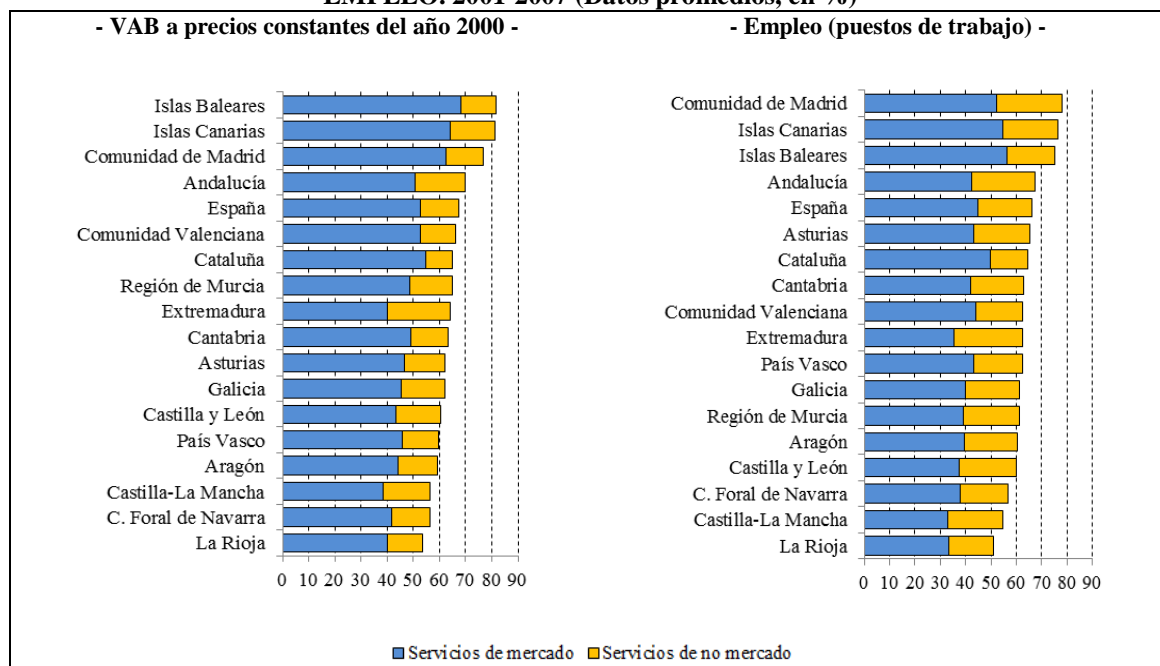


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

A la luz de las estadísticas oficiales, resulta incontestable que Canarias figura entre las regiones españolas con un mayor grado de terciarización. El archipiélago canario figura, junto con el balear y la Comunidad de Madrid, entre las CCAA españolas con un mayor grado de terciarización (véase el gráfico 3.5).

Dado al elevado peso del sector servicios en la economía canaria, en la que más de un 75% de su producción y empleo se concentra en actividades terciarias, es claro que el funcionamiento del mismo condiciona la dinámica económica general. Su elevado peso relativo ensombrece el impacto del resto de actividades sobre la evolución de las macromagnitudes regionales (VAB, empleo, inflación, productividad, etc.) y el carácter horizontal de muchas de las actividades que comprende le concede un papel central y estratégico en el desarrollo del sistema económico canario (CES-Canarias 2010: 112).

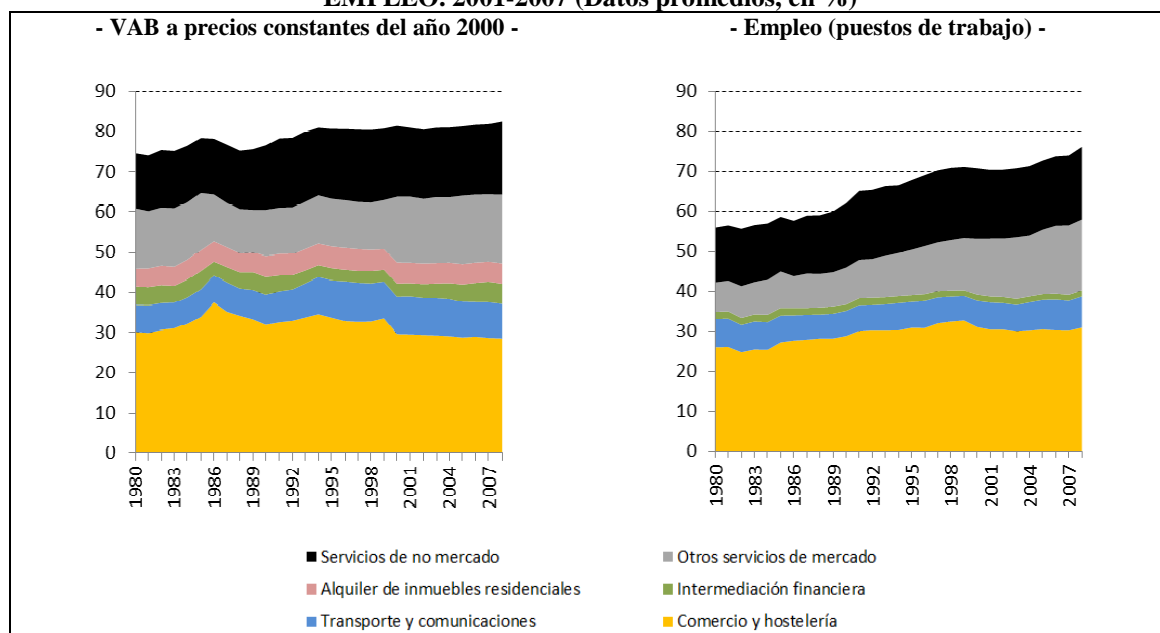
**GRÁFICO-3.5. GRADO DE TERCIARIZACIÓN DE LAS CCAA ESPAÑOLAS. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN EL VAB A PRECIOS CONSTANTES Y EL EMPLEO. 2001-2007 (Datos promedios, en %)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

Adicionalmente, el grado de diversificación del sector servicios canario es muy reducido. Éste se encuentra altamente concentrado en muy pocas actividades estando muchas de ellas encuadradas en lo que tradicionalmente se ha venido a conocer como servicios estancados (véase el gráfico 3.6).

**GRÁFICO-3.6. GRADO DE TERCIARIZACIÓN DE LAS CCAA ESPAÑOLAS. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN EL VAB A PRECIOS CONSTANTES Y EL EMPLEO. 2001-2007 (Datos promedios, en %)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

La información anterior apunta que el patrón de especialización, puede estar perjudicando el nivel de productividad de las Islas y, por esta vía, el nivel de renta

medio de los hogares canarios. Más aún, este perfil de especialización también podría estar obstaculizando el potencial de crecimiento de la productividad agregada de la región, y, por esta vía, nuestra capacidad para converger hacia los estándares de renta por habitante de nuestro país.

No obstante, con el fin de comprobar hasta qué punto estas sospechas son ciertas, debemos calcular los niveles y tasas de variación de la productividad aparente al nivel de ramas de actividad, y, seguidamente, enfrentarlos con los correspondientes valores en el resto de regiones españolas. De este sencillo ejercicio se desprende que Canarias, incluso contando con el mismo patrón de especialización existente en el resto de regiones españolas, no vería mejorar sustancialmente su productividad. Y, lo que es peor aún, su productividad seguiría comportándose peor que en las restantes CCAA españolas.

La información facilitada en la tabla 3.1 pone de manifiesto que entre 2001 y 2007, en el tramo final de la anterior etapa expansiva, la productividad aparente del factor trabajo experimentó un peor comportamiento (diferencial de crecimiento negativo) frente a las restantes 16 CCAA españolas en la práctica totalidad de ramas de actividad que integran el sector servicios.

**TABLA-3.1. TASA DE VARIACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL FACTOR TRABAJO EN EL SECTOR SERVICIOS CANARIO SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD. DIFERENCIAL FRENTE AL RESTO DE COMUNIDADES AUTÓNOMAS. 2001-2007**  
(Puntos porcentuales)

|                     | Comercio<br>y<br>hostelería | Transporte<br>y<br>comunicaciones | Intermediación<br>financiera | Otros servicios<br>de mercado | Servicios de<br>no mercado |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Andalucía           | 0,26                        | -3,49                             | -0,09                        | 0,76                          | -0,37                      |
| Aragón              | -0,83                       | -2,95                             | -0,74                        | -0,80                         | -0,48                      |
| Asturias            | -0,43                       | -3,20                             | 0,70                         | -0,08                         | -1,19                      |
| Islas Baleares      | 0,77                        | 1,15                              | -0,98                        | 0,59                          | -0,69                      |
| Cantabria           | -0,50                       | -0,12                             | -0,09                        | -0,53                         | -0,76                      |
| Castilla y León     | -1,27                       | -3,70                             | 0,03                         | 0,13                          | -1,20                      |
| Castilla-La Mancha  | 0,52                        | -1,88                             | -1,44                        | -0,39                         | -1,41                      |
| Cataluña            | 0,19                        | -2,41                             | -1,19                        | -0,45                         | -0,55                      |
| C. Valenciana       | 0,61                        | -1,93                             | 0,16                         | 1,13                          | -0,51                      |
| Extremadura         | -0,64                       | -5,13                             | -1,58                        | -1,11                         | -1,18                      |
| Galicia             | -0,47                       | -1,63                             | -0,07                        | -0,05                         | -1,74                      |
| C. de Madrid        | 0,54                        | -4,16                             | 0,40                         | -0,16                         | -0,57                      |
| Región de Murcia    | 0,21                        | 0,69                              | 0,07                         | -0,65                         | -0,97                      |
| C. Foral de Navarra | -0,18                       | 1,22                              | -0,02                        | -0,34                         | -0,54                      |
| País Vasco          | -0,13                       | -4,60                             | 0,08                         | -0,31                         | -0,64                      |
| La Rioja            | -0,26                       | -0,76                             | -1,67                        | -0,59                         | -0,93                      |
| <b>España</b>       | <b>0,17</b>                 | <b>-2,73</b>                      | <b>-0,21</b>                 | <b>-0,01</b>                  | <b>-0,68</b>               |

**Notas:** Diferenciales entre las tasas de variación medias anuales acumuladas de la productividad aparente en Canarias y la CCAA correspondiente. Los datos vienen expresados en puntos porcentuales.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la BD.MORES (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

Nuestro patrón de especialización, sin duda, está entre los factores que condicionan nuestra productividad y su ritmo de avance, y por esta vía, nuestros estándares de renta, condiciones de vida y sus respectivos potenciales de mejora. No obstante, este factor no es el más importante. Mayor trascendencia que el *qué hacemos* tiene el *cómo lo hacemos*. Por mucho que nuestro patrón de especialización varíe, si seguimos operando con los mismos estándares de productividad y eficiencia, la brecha tecnológica que nos separa de los estándares nacionales, europeos y de las principales potencias no hará más que ensancharse, relegando a nuestra población a unos estándares de vida cada vez más

distanciados del de aquellas otras economías, y a nuestras empresas a acumular crecientes desventajas competitivas y serias dificultades para sobrevivir.

A la evidencia anterior hemos de sumar la que ofrece un número creciente de trabajos empíricos que concluyen que “algunos de los principales motores del crecimiento en los países occidentales en términos de productividad han sido, desde mediados de los años noventa, actividades encuadradas dentro del sector servicios, como los transportes, las comunicaciones, los servicios de intermediación financiera o algunos servicios empresariales dinámicos” (Cuadrado y Maroto, 2010: 141-142).

Esos mismos trabajos añaden que la innovación, el conocimiento y una adecuada regulación se encuentran detrás de dichas mejoras en los niveles de eficiencia y calidad con los que operan muchas actividades terciarias. También detrás de las que tradicionalmente han sido consideradas como servicios estancados; es decir, subsectores en los que se pensaba que era prácticamente imposible obtener ganancias significativas en productividad.

Lo anterior significa que ya no es posible seguir apuntando al sector servicios como el principal responsable del estancamiento, cuando no retroceso, de la productividad agregada en las economías avanzadas. El panorama hoy es distinto, y un alto grado de terciarización, dado el potencial de crecimiento de la productividad de muchas actividades del sector servicios y su papel dinamizador del conjunto del sistema económico, puede ser interpretado incluso como una gran oportunidad para la economía.

### **3.2. PANEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA CANARIA**

La productividad, ya lo hemos indicado antes, es uno de los factores clave de la competitividad, tanto desde una perspectiva agregada (en cuyo caso nos interesa analizar la productividad agregada del conjunto de la economía) como desde una perspectiva empresarial (en cuyo caso interesa estudiar la productividad a nivel de empresa).

Hasta ahora, nuestro análisis lo hemos conducido en términos agregados, referidos al conjunto del sector servicios de la economía canaria. De nuestro estudio se desprende que: 1) en el contexto tecno-económico actual, un alto grado de terciarización no es el que conduce a las economías a operar con bajos niveles de productividad; y 2) que la alta concentración de la producción y el empleo canarios en actividades del sector servicios no es el principal motivo de su baja y estancada productividad. Más que el patrón de especialización, son los reducidos estándares de productividad y eficiencia con los que operan las distintas ramas de actividad los que constituyen el principal motivo de la baja productividad agregada del sector servicios canario así como, en general, del conjunto de su economía.

En este apartado complementamos la visión macro anterior con una aproximación a nivel de empresa. El principal motivo ya lo expusimos en el epígrafe 2, en el que se expresa que “la productividad constituye (...) la única manera de poder responder a la creciente competitividad que se plantea en los mercados y a las exigencias cada vez mayores que establecen los clientes” (Hermosilla, 2006: 23). La productividad debe ocupar un lugar destacado en las estrategias de competitividad de las empresas.



Una segunda razón que justifica la necesidad de completar nuestro análisis con información a nivel de empresa reside en que aproximar la productividad a través de la productividad aparente del factor trabajo (a nivel agregado, por sectores y/o por ramas de actividad) plantea importantes dificultades. Estas debilidades están, asimismo, especialmente presentes en el sector servicios.<sup>2</sup>

Con todo, conviene indicar que la información de naturaleza micro (a nivel de empresas) disponible en España a nivel regional es realmente escasa, lo que dificulta enormemente conducir este tipo de análisis. Afortunadamente, para el caso de Canarias contamos con el *Informe de la Productividad Empresarial Canaria*, elaborado por la empresa Regenering para ambas Cámaras de Comercio canarias en el año 2007.

En el *Informe* se incluye un *Panel de Opinión Empresarial*<sup>3</sup> con el objetivo de obtener “un diagnóstico microeconómico más real de la situación actual, con el fin de adoptar medidas y propuestas adaptadas, que redunden en una mejora de la productividad de nuestras empresas” esto es, para “conocer en mayor profundidad el grado de utilización por parte de nuestras empresas de prácticas encaminadas a mejorar la productividad de sus negocios y de sus trabajadores” (Cámaras canarias, 2007: 7).

En el mencionado Informe se valoran multitud de “prácticas empresariales que, directamente, incrementan la productividad” (Cámaras canarias, 2007: 8). Éstas se clasifican en torno a tres categorías, dependiendo de si van enfocadas a mejorar la *productividad operacional*, la *productividad organizacional* o la *productividad competencial*.

Las prácticas empresariales enfocadas a mejorar la productividad operacional comprenden todas aquellas que posibilitan “optimizar las horas trabajadas, tiempos, costes y calidad, en los procesos y actividades necesarios para producir los productos y servicios de la empresa” (Cámaras canarias, 2007: 8).

Por su parte, las prácticas enfocadas a mejorar la productividad organizacional son todas aquellas “orientadas a conseguir que las horas trabajadas del personal contribuyan a alcanzar o superar los objetivos empresariales a corto y largo plazo” (Cámaras canarias, 2007: 8).

Finalmente, las prácticas dirigidas a conseguir mejoras en la productividad competencial comprenden todas aquellas enfocadas a “que las horas trabajadas en cada puesto sean desempeñadas por los trabajadores de la empresa con mayor preparación y mejores resultados” (Cámaras canarias, 2007: 8).

Según se desprende del panel de empresas consultadas:

---

<sup>2</sup> Una síntesis de las debilidades que, en general, presenta la productividad aparente del factor trabajo se puede encontrar en Serrano Pérez, J. (2004). Por su parte, en Cuadrado y Maroto (2006) y Maroto (2010) se pueden consultar los principales inconvenientes de emplear este indicador para aproximar la productividad del sector servicios.

<sup>3</sup> Para la elaboración del panel, se encuestaron a 960 empresas, con al menos un empleado contratado, distribuidas por todo el archipiélago. El análisis clasifica a las empresas en tres tramos de trabajadores (de 1 a 9, de 10 a 49, y de 50 ó más) y cinco sectores de actividad (Industria, Construcción, Comercio, Hostelería, y Otros servicios). El margen de error máximo para un nivel de confianza del 95% es de +/- 3,14%. La encuesta se llevó a cabo durante el mes de abril de 2007.

**TABLA-3.2. FRECUENCIA CON LA QUE LAS EMPRESAS CANARIAS DEL SECTOR SERVICIOS REALIZAN PRÁCTICAS DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD. CANARIAS. AÑO 2007 (Datos expresados en %)**

|   | Comercio |           |          | Hostelería y turismo |           |          | Otros servicios |           |          |
|---|----------|-----------|----------|----------------------|-----------|----------|-----------------|-----------|----------|
|   | Nunca    | Ocasional | Continua | Nunca                | Ocasional | Continua | Nunca           | Ocasional | Continua |
| <b>Productividad operacional</b>                          |          |           |          |                      |           |          |                 |           |          |
| 1.1. Formalización y mejora procedimientos trabajo        | 54       | 15        | 31       | 60                   | 15        | 25       | 64              | 12        | 24       |
| 1.2. Análisis calidad productos/servicios a clientes      | 54       | 7         | 39       | 46                   | 4         | 50       | 63              | 8         | 29       |
| 1.3. Análisis rentabilidad de cada cliente                | 72       | 9         | 19       | 69                   | 8         | 23       | 74              | 12        | 14       |
| 1.4. Reducción tiempos perdidos trabajadores              | 79       | 8         | 13       | 81                   | 7         | 12       | 77              | 10        | 13       |
| 1.5. Reducción costes compra/almacenamiento               | 63       | 8         | 29       | 78                   | 5         | 17       | 76              | 9         | 15       |
| 1.6. Reducción tiempos/costes aprovision./distribución    | 67       | 8         | 25       | 80                   | 5         | 15       | 80              | 9         | 11       |
| <b>Productividad organizacional</b>                       |          |           |          |                      |           |          |                 |           |          |
| 2.1. Planificación actividad (objetivos a largo plazo)    | 62       | 14        | 24       | 61                   | 15        | 24       | 68              | 13        | 19       |
| 2.2. Desagregación objetivos a largo en objetivos a corto | 82       | 9         | 9        | 65                   | 15        | 20       | 69              | 15        | 16       |
| 2.3. Medición del rendimiento                             | 75       | 13        | 13       | 71                   | 12        | 17       | 68              | 14        | 18       |
| 2.4. Comunicación al personal objetivos e indicadores     | 68       | 14        | 18       | 61                   | 15        | 24       | 62              | 19        | 19       |
| 2.5. Mantenimiento reuniones individuales (rendimiento)   | 72       | 14        | 14       | 61                   | 16        | 23       | 66              | 20        | 14       |
| 2.6. Adopción medidas correctoras (mejora rendimiento)    | 79       | 7         | 15       | 73                   | 10        | 17       | 69              | 16        | 15       |
| <b>Productividad competencial</b>                         |          |           |          |                      |           |          |                 |           |          |
| 3.1. Retención mejores trabajadores                       | 75       | 4         | 21       | 60                   | 11        | 29       | 69              | 11        | 20       |
| 3.2. Retribuciones en función del rendimiento             | 77       | 8         | 15       | 60                   | 15        | 25       | 71              | 14        | 15       |
| 3.3. Reubicación/sustitución por bajo rendimiento         | 82       | 9         | 9        | 70                   | 12        | 18       | 71              | 15        | 14       |
| 3.4. Prácticas para capturar mejores trabajadores         | 84       | 8         | 8        | 89                   | 6         | 5        | 79              | 14        | 7        |

**Nota:** *Productividad operacional:* Prácticas enfocadas a optimizar las horas trabajadas, tiempos, costes y calidad, en los procesos y actividades necesarios para producir los productos y servicios de la empresa; *Productividad organizacional:* Prácticas enfocadas a conseguir que todas las horas trabajadas del personal contribuyan a alcanzar o superar los objetivos empresariales a corto y largo plazo; *Productividad competencial:* Prácticas enfocadas a conseguir que las horas trabajadas en cada puesto sean desempeñadas por los trabajadores de la empresa con mayor preparación y mejores resultados.

**Fuente:** Extraído del panel de opinión *Productividad empresarial canaria* (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, 2007).

- El 65% de las empresas canarias, independientemente del sector al que pertenezcan, no utilizan ninguna práctica empresarial para mejorar directamente su productividad empresarial.
- Sólo el 19% de los empresarios manifiesta actuar de manera continua en todos los aspectos analizados: productividad operacional, organizacional y competencial. Un 16% ha hecho uso de alguna de las prácticas de manera ocasional.
- El nivel de uso de las actuaciones analizadas para valorar la preocupación del empresariado canario por mejorar su nivel de productividad se sitúa, en todos los casos, por debajo del 40%, posicionándose como las menos utilizadas las referidas a productividad competencial, cuyo porcentaje de respuestas afirmativas (ocasional o continua), apenas supera el 30%.
- El tejido empresarial que integra el sector “otros servicios” (dentro del cual se incluyen las actividades de servicios intermedios y a las empresas) con un promedio de no utilización de prácticas orientadas a la productividad del 70%, se posiciona como la segunda actividad con peores resultados del conjunto de sectores (la media se sitúa en el 65,4%). Se trata del sector que menos utiliza las prácticas en productividad operacional (nunca 72 % frente al 63% de la media), el segundo peor en productividad competencial (nunca 73%, frente a una media

del 70%) y en productividad organizacional (67%, frente a una media del 65%)” (Cámaras canarias, 2007: 9).

La imagen que se desprende del *Panel de Opinión Empresarial* resulta bastante reveladora, y está en consonancia con la evidencia macro analizada en el apartado anterior. La productividad no ocupa un lugar destacado para la mayor parte de empresas canarias. La falta de profesionalidad en la gestión de las empresas que se desprende del estudio es más que evidente, y se encuentra entre los factores responsables del olvido de la productividad. Y aunque se trata de un problema generalizable a todo el tejido empresarial, también a las empresas de mayor dimensión, éste se agudiza a medida que disminuye el tamaño empresarial.

Conviene llamar la atención sobre la fecha de elaboración de la encuesta: abril del año 2007. Aunque había signos evidentes de que la fiebre constructora-inmobiliaria estaba llegando a su fin, nada hacía presagiar el aterrizaje brusco que estaba por llegar. Canarias seguía creciendo. En esta coyuntura favorable, las empresas no sentían la necesidad de prestar atención a las mejoras de productividad. Menos aún en aquellas actividades que, por su naturaleza y/o por el efecto de la regulación, enfrentan una menor intensidad concurrencial en los mercados en los que operan, como sucede en muchos servicios.

#### **4. ACTUACIONES PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA PYME DEL SECTOR SERVICIOS CANARIO. EL CASO DE ATECRESA**

Tal y como hemos tenido ocasión de comprobar en el epígrafe 3, una de las principales debilidades estructurales de la economía canaria es la baja productividad aparente de su factor trabajo y, lo que es más preocupante, su estancamiento, cuando no retroceso, durante la prolongada etapa de expansión vivida entre 1994 y 2007.

Por su elevada presencia en la producción y el empleo de las Islas, el sector servicios es el principal responsable de esta baja y estancada productividad. No obstante, su importancia va más allá de su peso relativo, ya que debido a sus numerosas interconexiones con otras actividades, su dinámica resulta crucial para aquellas otras.

Por otro lado, y pese a contar con un patrón de especialización intrasectorial ciertamente sesgado hacia servicios estancados, el principal factor responsable de la baja productividad agregada y de su lento avance lo encontramos en una cultura empresarial que no da la importancia que merece este parámetro clave de la competitividad. El *Panel de Productividad Empresarial* elaborado por Regenering y los servicios de estudios de ambas Cámaras de Comercio canarias así lo señalan.

Dentro de las actividades de servicios nuestra atención la hemos querido centrar en los *servicios intermedios* o *servicios a las empresas*. Aunque no es la rama con mayor presencia dentro del sector servicios canario, en línea con la tendencia observada en otras economías desarrolladas, sí ha sido uno de los segmentos más dinámicos en los últimos lustros, adquiriendo un peso creciente. Los procesos de externalización (*outsourcing*) y, en general, la creciente interacción e integración de bienes y servicios (*sociedad servindustrial*), concenden una enorme importancia a este tipo de actividades, que supera con creces a su presencia en el empleo y la producción.

Dentro de esta rama de actividad destacan las *actividades informáticas*. Las empresas pertenecientes a esta rama ofertan servicios relacionados con el procesamiento de datos, mantenimiento y reparación del equipamiento informático, diseño y gestión de páginas web, consulta y asesoramiento informático, etc. Se trata de actividades intensivas en tecnologías de la información y comunicación (TIC), que, como se sabe, se encuentran detrás del intenso avance de la productividad observado en algunas de las principales potencias económicas mundiales a partir de mediados de la década de 1990.

Por su dinamismo reciente, su potencial de avance futuro, y su carácter estratégico, nuestro interés se ha centrado en este segmento de actividad. Adicionalmente, debido a que el tejido empresarial canario está dominado por empresas de pequeña dimensión y a que en general suelen ser éstas las que presentan mayores dificultades a la hora de promover mejoras significativas en sus estándares de eficiencia y productividad, hemos optado por estudiar una empresa con estas características.

La empresa seleccionada fue Atecrea, dedicada a la venta y distribución de cajas registradoras y de terminales de punto de venta, así como de todos aquellos servicios necesarios para ofrecer una solución integral a las necesidades de sus clientes en todo tipo de puntos de venta. Estos servicios van desde el diseño de software específico,

adaptado a las necesidades de los clientes, hasta formación, soporte técnico, servicio postventa, etc.

En la actualidad, Atecresa cuenta con una cartera de más de 15.000 clientes, y dispone de una plantilla de 17 empleados. En el año 2013 registró una cifra de ventas de 754.179 euros. Aunque presta sus servicios en todo el archipiélago canario, el grueso de su actividad se concentra en la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

#### **4.1. HISTORIA**

Los antecedentes de la actual Atecresa (Atecre S.A.) se remontan al año 1979, en la isla de Gran Canaria. La empresa, entonces una sociedad bajo el nombre Atecre se dedicaba a la distribución de cajas registradoras a nivel autonómico y nacional. En el año 1981 y como fruto de un proceso de ampliación, la empresa, cierra su sede en Gran Canaria y se traslada a Tenerife. Sin embargo, es un año más tarde cuando su nuevo director D. José Igareta, cambia de forma social y constituye como sociedad anónima, dando lugar a la actual Atecresa

Desde sus inicios, la actividad de esta empresa se centró en la venta y distribución de *hardware* (cajas registradoras y de terminales de punto de venta) en el punto de venta. No obstante, con el paso del tiempo, y obligados por los cambios tecnológicos, Atecresa ha tenido que ir adaptando su modelo de negocio. Así, por ejemplo, la irrupción de los ordenadores de forma masiva condujo a la obsolescencia de las cajas registradoras tradicionales. La respuesta ante el nuevo escenario consistió en reorientar el modelo de negocio hacia un sistema integral de gestión empresarial. Ya no se trataba únicamente de facilitar a los clientes un *hardware* adecuado, sino que este servicio debía complementarse con la prestación de un *software* específico. De esta manera, Atecresa pasa a convertirse también en proveedora de servicios y soluciones informáticas para la gestión empresarial, buscando “ofrecer una solución integral para dar respuesta a las necesidades de todo punto de venta” (Plan de empresa Atecresa, 2014 : 5).

Más recientemente, y en línea con las últimas innovaciones tecnológicas, han seguido explorando nuevas líneas de negocio, desarrollando aplicaciones móviles así como servicios de programación y posicionamiento web, y ofreciendo a sus clientes un servicio de gestión en la nube (*cloud computing*).

De lo anterior se desprende la naturaleza cambiante, dinámica, del mercado en el que desarrolla su actividad Atecresa. La irrupción de las TIC, y la aparición de nuevos competidores ante las expectativas de crecimiento del mercado, obligan a las empresas a revisar de manera continuada su modelo de negocio, y situar la innovación y la atención al cliente en el centro de sus estrategias competitivas.

La trayectoria de Atecresa pone de manifiesto que ha sabido adaptarse a estos cambios. Sin embargo, durante los últimos años, en plena fase recesiva, la empresa se vio en una encrucijada. La presencia de unos altos costes fijos, la alta presión sobre los precios, un estrecho margen de beneficios y el cierre de financiación por parte de los bancos a sus clientes, hicieron peligrar la situación de Atecresa. En este contexto, la dirección de la empresa tuvo que plantearse qué rumbo tomar para mantenerse en el mercado. En agosto de 2013, Atecresa contrató los servicios de Regenering, empresa de consultoría

especializada en productividad, nombrando en enero de 2014 a Michael Gourion, consultor de Regenering, director ejecutivo interino durante el periodo de un año.

## 4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA DE LA EMPRESA

La primera tarea acometida por Regenering consistió en el diagnóstico de la situación en que realmente se encontraba Atecresa. Fruto de este trabajo se identificaron algunos de los principales puntos débiles de la empresa. A pesar del contexto de crisis y endurecimiento de las condiciones financieras, el principal problema de Atecresa no era de índole financiero. El talón de Aquiles de la empresa era una escasa formalización: carecía de procesos, de informes internos, de objetivos de dirección, interdepartamentales y para cada uno de los departamentos, etc.

La situación de Atecresa, en definitiva, era muy similar a la imagen que se desprende del *Panel de Productividad Empresarial* analizado en el epígrafe 3. No obstante, en el caso de Atecresa, el problema no residía tanto en la *productividad competencial*<sup>4</sup>. La empresa contaba con profesionales debidamente cualificados. En este terreno, la debilidad venía por el lado de una escasa polivalencia de sus trabajadores en determinados niveles de actividad, los cuales eran claves para mejorar el servicio ofrecido por Atecresa.

Las debilidades más importantes se concentraban en los ámbitos de la *productividad operacional*<sup>5</sup> y la *productividad organizacional*<sup>6</sup>. La empresa no disponía de un plan estratégico, ni de una visión de futuro, de sus objetivos a medio y largo plazo; no contaba con procedimientos de trabajo formalizados, ni disponía de una jerarquía clara dentro de su organigrama, lo que propiciaba el que las relaciones laborales estuviesen dominadas por un elevado grado de informalidad; tampoco disponía de un sistema de indicadores adecuado para valorar, periódicamente, la calidad de los productos y servicios prestados a los clientes, la rentabilidad de cada cliente y de cada trabajador, tiempos perdidos, costes, etc.

Pese a tratarse de una empresa con una dilatada experiencia y líder en su sector, y como mencionamos anteriormente, Atecresa se encontraba en una situación delicada tras la llegada de la crisis y la dirección de la empresa necesitaba reorientar su gestión y estrategia empresarial. La llegada de nuevos competidores y la reducción paulatina de su cuota de mercado hicieron a Atecresa darse cuenta de que era el momento de llevar a cabo cambios organizativos y estructurales que favorecieran la mejora de la productividad y de la eficiencia.

En palabras de Michael Gourion (2014) Mejorar la productividad por el simple hecho de querer mejorarla no nos lleva a ningún lado. La estrategia de las empresas tiene que estar bien enfocada: debe ser clara y estar debidamente planteada. Realizar una revisión

---

<sup>4</sup> Prácticas enfocadas a conseguir que las horas trabajadas en cada puesto sean desempeñadas por los trabajadores de la empresa con mayor preparación y mejores resultados.

<sup>5</sup> Prácticas enfocadas a optimizar las horas trabajadas, tiempos, costes y calidad, en los procesos y actividades necesarios para producir los productos y servicios de la empresa.

<sup>6</sup> Prácticas orientadas a garantizar que todas las horas trabajadas del personal contribuyan a alcanzar o superar los objetivos empresariales a corto y largo plazo.

de la productividad es lo que nos permite identificar los ajustes que es necesario llevar a cabo.

Fruto de los trabajos desarrollados durante la fase de diagnóstico se pudo elaborar un cuadro DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades) de la empresa (véase el cuadro 4.1). De él se extrajo la conclusión de que los departamentos fundamentales para el funcionamiento presente y futuro de la empresa son el Comercial y el de Servicio de atención al cliente y desarrollo (SAT). Ambos lidian con los clientes, y condicionan enormemente las posibilidades de expansión de la compañía.

**CUADRO-4.1. ANÁLISIS RESUMIDO DEL DAFO DE LA EMPRESA ATECRESA**

| <b>AMENAZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos canales de venta</li> <li>- Modelos de negocio diferentes</li> <li>- Aparición de nuevos competidores</li> <li>- Expansión de multinacionales en el mercado local</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de la empresa</li> <li>- Escasa comunicación interdepartamental</li> <li>- Escasez de personal con idiomas</li> <li>- Costes fijos muy elevados</li> </ul>  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>FORTALEZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos canales de comercialización</li> <li>- Posibilidad de desarrollo de nuevos y mejores productos</li> <li>- Aprovechamiento de la cartera de clientes para generar nuevas ventas</li> <li>- Entorno familiarizado con las nuevas tecnologías</li> <li>- Aparición de la Ley de Memoria Fiscal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen de empresa: Líder en el mercado local durante 30 años</li> <li>- Distribuidores oficiales de marcas de prestigio</li> <li>- Software innovador y de calidad</li> <li>- SAT cualificado y con taller propio</li> <li>- Prestación de formación de calidad y personalizada</li> <li>- Instalaciones céntricas y modernas</li> </ul> |

**Nota:** Elaborado por un equipo de trabajo conformado por la Dirección General, los comerciales y el responsable de marketing de Atecrea, bajo la supervisión de Michael Gourion (Regenering).  
**Fuente:** Plan Atecrea 2014.

El análisis de situación evidenció que los departamentos Comercial y de Marketing eran los que operaban con menores niveles de productividad. También se advirtió que el departamento de Servicio Técnico estaba operando, en media, con una productividad un 30% inferior a la deseable (según las estimaciones de Regenering).

Por su carácter estratégico para la empresa, y por motivos de conveniencia<sup>7</sup>, el departamento en el que centré mi trabajo de supervisión y asesoramiento, bajo la

<sup>7</sup> Tal y como expliqué en la introducción, el acuerdo al que llegué con Michael Gourion (Regenering) fue que él se comprometía a tutorizar la parte más micro (empresarial) de mi trabajo de fin de grado, y a cambio yo realizaría (bajo su supervisión) una labor de análisis y asesoramiento a la empresa Atecrea desde el Reino Unido, en donde me encontraba con una beca Erasmus. Su insistencia en que fuese yo

tutorización de Michael Gourion, fue el del SAT. Las líneas que siguen a continuación son el resultado de dicho trabajo de seguimiento.

### **4.3. PLAN DE ACTUACIÓN**

Dada la complejidad y peculiaridades técnicas de los productos con los que opera, la acogida de nuevos clientes manteniendo los estándares de calidad que avalan a Atecrea es todo un desafío para el Departamento del SAT.

Dispuse de tres meses (febrero, marzo y abril) para desarrollar mi trabajo de supervisión y análisis de la situación en la que se encontraba el departamento de Servicio Técnico de la empresa, contando con la tutorización permanente de Michael Gourion (Regenering) y la colaboración de Daniela Rodríguez (Jefa del departamento). El plan de actuación contempló cinco fases, cuya duración y orden se presentan a continuación:

1. Análisis del departamento [1 semana de duración].
2. Identificación y definición de los principales problemas [1 semana de duración].
3. Elaboración del plan de trabajo a seguir [1 semana de duración].
4. Implantación y seguimiento de los progresos [con carácter semanal, durante 2 meses].
5. Informe final [1 semana de duración]. Se corresponde con el apartado 4.4 del presente trabajo.

#### **4.3.1. Análisis del departamento de Servicio Técnico**

Tal y como mencionamos anteriormente, Atecrea cuenta en la actualidad con más de 15.000 clientes, los cuales se agrupan en las tres categorías siguientes:

- Restauración.
- Comercio.
- Grandes cuentas.

Dentro del último grupo se encuentran grandes empresas, con importantes volúmenes de negocio y facturación, pertenecientes a diferentes ramas de actividad. A modo de ejemplo, cabe mencionar las siguientes: Binter Canarias, Aeropuerto de los Rodeos y Tranvía de Tenerife (transporte), Makro (comercio), Celgán (alimentación), Auditorio de Tenerife (entretenimiento) y SilverPoint Hoteles (hostelería).

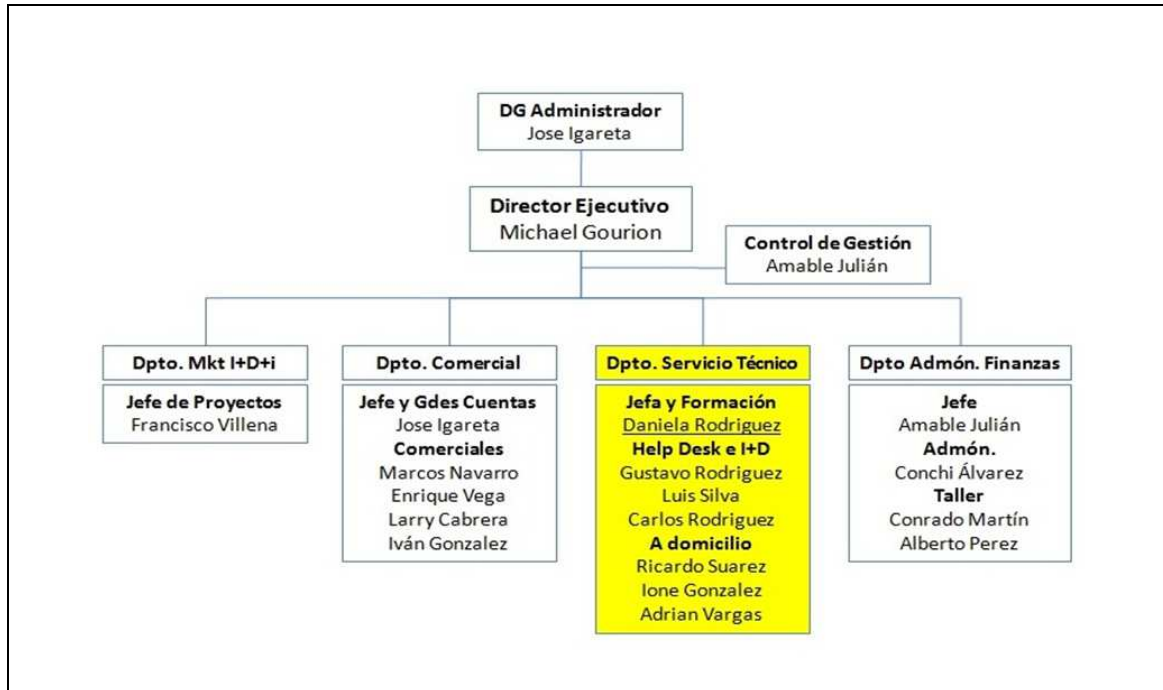
Como puede intuirse, los servicios contratados por los negocios agrupados en las distintas categorías difieren; las demandas de un pequeño comercio son evidentemente diferentes a las de negocios que requieren una mayor sofisticación. Por ejemplo, el Tranvía de Tenerife requiere un software más complejo y personalizado que el instalado en terminales de punto de venta generalmente utilizados por negocios en la rama de la hostelería. No obstante, aunque las demandas de sus clientes difieren, un hecho es común a estas empresas: todas ellas requieren soporte técnico en algún momento.

---

quien supervisase la empresa radica en su interés por experimentar distintas fórmulas para realizar su tarea de asesoramiento on-line, como una posible vía para internacionalizar su actividad.



**FIGURA-4.1. ORGANIGRAMA DE ATECRESA**



Fuente: Atecrea (actualizado a 15 de enero de 2014).

Fundamentalmente, Atecrea se centra en la venta y distribución de terminales en el punto de venta (TPV) cuya complejidad y precio varían en función de lo que el negocio contratante demande. Tratándose de dispositivos electrónicos con un software similar pero sometido a variantes, atender a todas las incidencias presentadas por los mismos así como a las posibles dudas relacionadas con un software de gestión diseñado por la propia empresa es una tarea complicada.

Ocupando una posición clave en el organigrama de la empresa (Véase la figura 4.1), este departamento requiere de la supervisión directa del Director Ejecutivo (y tutor externo de mi trabajo) Michael Gourion.

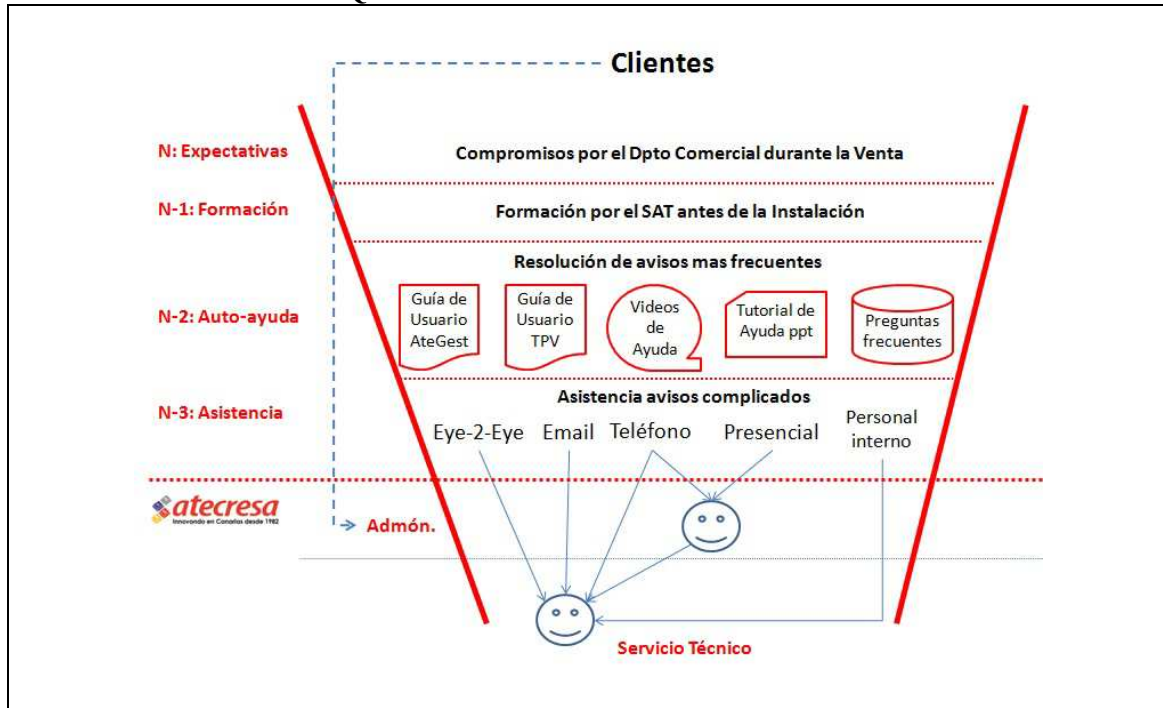
El departamento de Servicio de Atención al Cliente y Desarrollo (SAT) engloba tres sub departamentos:

- Desarrollo de Software [integrado por 2 personas].
- Servicio técnico de carácter Remoto [conformado por 1 técnico y la Jefa de departamento, Daniela Rodríguez].
- Servicio técnico de carácter presencial [que integran 3 personas].

Tal y como se mencionó con anterioridad, la productividad de este departamento es, según las estimaciones de Regenering, un 30% inferior a la deseable.

El umbral deseable se considera el alcanzado por el departamento una vez se eliminen las incidencias más frecuentes, mejore la comunicación entre sus miembros (fuera y dentro de las oficinas) y se lleven a cabo análisis efectivos de los datos. Así mismo, cuando la Jefa del SAT adquiera más experiencia en el puesto y en materia de gestión de equipos.

**FIGURA-4.2. ESQUEMA DE RESOLUCIÓN DE AVISOS DE ATECRESA**



Fuente: Atecresa.

#### 4.3.2. Identificación y definición de los principales problemas

El principal problema mencionado por Daniela Rodríguez es el desorden que el registro de incidencias genera en el equipo. La llegada de información a través de diversos canales genera una sobrecarga de trabajo constante para sus miembros, quienes en varias ocasiones son incapaces de hacer frente a cada una de las incidencias de manera ordenada.

Proveer una atención y servicio adecuados lleva tiempo. Por ello, y en aras de filtrar y clasificar las incidencias recibidas se seguía el esquema de resolución de avisos ofrecido a continuación.

En primera instancia, cualquier duda relativa a los productos y servicios ofrecidos por la empresa es atendida por el departamento Comercial. Una vez contratado el servicio acordado, los clientes cuentan con un proceso de formación a través del cual se familiarizan con los productos adquiridos.

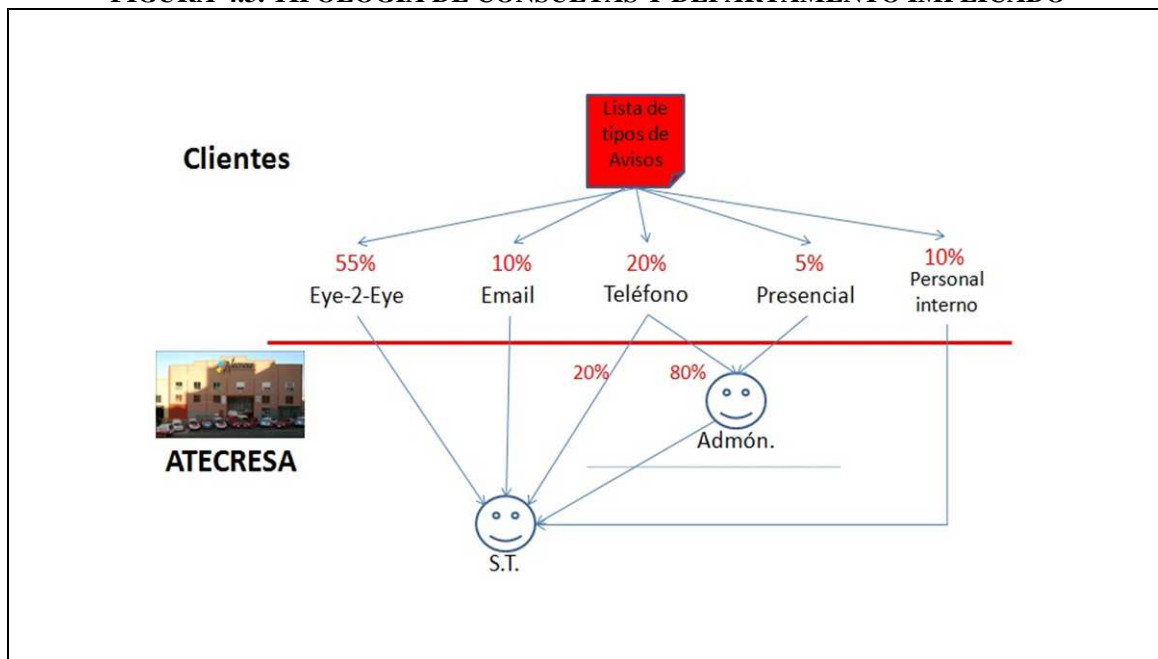
A partir de este momento, aparecen dos tipos de consulta:

1. Aquellas que los propios usuarios pueden resolver haciendo uso de cualquier de los recursos detallados en el nivel 2 de la imagen superior.
2. Consultas consideradas de cierta complejidad, las cuales son atendidas directamente por el departamento de servicio técnico a través de cinco posibles vías: Cara a cara, Email, Teléfono, Presencial o provenientes del personal interno.

Dada la asiduidad de consultas formuladas a través del teléfono o con carácter presencial, una persona perteneciente al departamento de Administración valora la

importancia de las llamadas y las redirige cuando así proceda, al departamento de Servicio Técnico.

**FIGURA-4.3. TIPOLOGÍA DE CONSULTAS Y DEPARTAMENTO IMPLICADO**



Fuente: Atecreza.

Tal y como refleja el diagrama superior, el gran volumen de incidencias y consultas registradas se hace con el 80% del tiempo del que disponen los empleados del departamento, los cuales trabajan en un horario de 8.30 a 16.30 de lunes a viernes, y en turnos especiales de 16.30 a 20.00 un viernes al mes. Por este motivo, el SAT ha fijado como los principales objetivos:

- Incrementar la polivalencia de competencias para unir los dos servicios (remoto y presencial).
- Reducir las incidencias-consultas más redundantes.
- Reducir el tiempo medio de atención al cliente sin comprometer la calidad del servicio.
- Comprobar la satisfacción de los clientes.
- Incrementar la eficiencia del servicio presencial.
- No dejar ninguna incidencia sin resolver.

Para alcanzar estos objetivos es necesario que el departamento se acoja a un proceso de cambio o reajuste. Lo que en última instancia se pretende alcanzar es un incremento en la productividad por hora trabajada de cada uno de sus miembros. El desorden presente entre los trabajadores del departamento, así como una página web en desarrollo que aún no incorpora información de auto-ayuda suficiente, son dos obstáculos evidentes.

Aunque se sabe cuáles son las incidencias más frecuentes, su registro y análisis son insuficientes. La descripción de las mismas es poco detallada o concreta, lo cual dificulta su clasificación y el establecimiento de un orden de prioridad. Identificar y organizar los avisos para agilizar la labor al personal del servicio técnico es una necesidad.

Si se consigue mejorar la comunicación entre sus miembros, asignar horarios y tareas y delimitar responsabilidades, tiempos y procedimientos, se conseguiría mejorar la efectividad de los trabajadores (evitaríamos solapamientos) y por ende, la productividad del departamento. Esto se resume en un reajuste de los procesos que les permita llegar a una “zona de confort” o “Nivel de Servicio Estable (SLA)”<sup>8</sup>.

### **4.3.3. Elaboración del plan de trabajo a seguir**

Una vez identificados los problemas a resolver, se elabora un Plan de Mejora que recoge tres líneas de actuación fundamentales a seguir:

1. Mejorar la cantidad y calidad de la información recogida por Administración.
2. Identificar y registrar las incidencias predominantes.
3. Sistematizar la respuesta a las incidencias más frecuentes.

Estas medidas se recogen en un documento de Excel (Anexo) y como se detalla a continuación, se desglosan en actividades más concretas y necesarias para el logro de los objetivos mencionados.

#### *4.3.2.1. Mejorar la cantidad y calidad de la información recogida por Administración*

Como se mencionó con anterioridad, muchas de las consultas llegan a la secretaría del centro siendo éstas redirigidas posteriormente al SAT Con el fin de ahorrar tiempo a los técnicos y de mejorar la prestación del servicio al cliente, esta línea se ha dividido en dos tareas:

- Elaborar una plantilla con preguntas clave a formular por la secretaría con el fin de recabar la mayor cantidad de información posible antes de prestar asistencia técnica.
- Comprobar la calidad de la información recogida a diario y realizar los reajustes oportunos para que sea de real utilidad.

#### *4.3.2.2. Identificar y registrar las incidencias predominantes*

A mi llegada a la empresa se llevaba a cabo una contabilización del número de horas de servicio requeridas por cada grupo de clientes. Aunque los técnicos sabían cuales eran las incidencias predominantes, no había ningún documento que las reflejase. Tampoco se llevaba a cabo un seguimiento de las mismas. No se detallaba el tiempo que requerían individualmente, no había datos sobre su frecuencia de aparición, sobre las preguntas más frecuentes formuladas por los clientes y tampoco sobre las respuestas dadas por el departamento para su resolución.

Debido a esta situación, el tiempo de las consultas era difícilmente reducible y por ende, la sobrecarga de trabajo era la misma. Para actuar de una manera más eficiente se propuso:

- *Llevar a cabo un recuento diario de las incidencias.* Clasificarlas de una forma más detallada: Especificar sector de actividad, producto o servicio motivo de la

---

<sup>8</sup> SLA: Service Legal Agreement. Contrato de mantenimiento. Acuerdo del nivel de servicio

consulta, nivel de urgencia, duración en la resolución de la incidencia, carácter del servicio técnico prestado (remoto vía teléfono/web o presencial) y persona atendiendo la consulta.

- *Establecer un criterio de prioridad en la atención de las incidencias.* Acudiendo a los datos anteriores, con carácter semanal, organizar las incidencias y establecer un orden a seguir en su resolución.

#### *4.3.2.3. Sistematizar la respuesta a las incidencias más frecuentes*

Todos los miembros del equipo tienen la formación y experiencia necesarias para dar respuestas a incidencias de carácter más básico. No obstante, cuando las consultas eran sobre aspectos más específicos, se volvía necesario redirigir la consulta a una persona más especializada en la materia. Esto revelaba que:

- La consultas no siempre podían ser resueltas de principio a fin por una misma persona.
- Se necesitaba más tiempo y se perdía el hilo de la conversación.
- Se producían continuas interrupciones y empeoraba la comunicación.
- No había una base de conocimiento a la que todos los técnicos pudiesen acudir. Toda la información estaba en sus cabezas. No en el sistema.

Para mejorar la respuesta a las incidencias se acordó:

- Elaborar “manuales” a disposición de todos los miembros del equipo con información relativa a los productos, incidencias y proceso de resolución.
- Seleccionar un software capaz de almacenar estos “manuales” y de contener información fundamental para el funcionamiento del departamento.
- Volcar de una manera organizada la mayor cantidad de conocimientos posibles en el software.
- Realizar reuniones periódicas de departamento para comentar la evolución de las incidencias y para valorar el funcionamiento del propio equipo.

#### **4.3.4. Implantación y seguimiento de los progresos**

Con carácter semanal y durante dos meses, Daniela Rodríguez y yo manteníamos reuniones on-line (vía Skype) en las que comentábamos los progresos registrados para cada una de las líneas de trabajo y se me ponía al tanto de novedades, cambios o dificultades en su consecución.

Aunque en un primer momento la respuesta y seguimiento fueron altamente positivos, la aparición de contratiempos que afectaban directamente a este proyecto (como un cambio en el equipo de Administración) hizo que readaptásemos ligeramente nuestra estrategia y flexibilizáramos los plazos

Cuando una empresa en su conjunto se somete a reajustes con el fin de mejorar su productividad, el funcionamiento de cada uno de los departamentos implicados es crucial para el avance del resto.

Uno de los proyectos que se llevaban a cabo en paralelo a mi labor de supervisión era la mejora de la página web de Atecresa. Tener un dominio adaptado a las necesidades de los clientes era una necesidad tanto para el departamento comercial (una imagen favorable apoya la estrategia de ventas) como para el departamento del SAT. Como mencionamos en apartado 4.3.1. un relevante porcentaje de las consultas de carácter técnico eran recibidas a través de Internet. Este nuevo dominio serviría de soporte al departamento de servicio técnico, pues contendría tutoriales cuyo fin último sería reducir el número de consultas de carácter más genérico: tanto a nivel de llamadas telefónicas (20% sobre el total de consultas) como consultas online (10% sobre el total). Sin embargo, este proyecto avanzó lentamente y no pudimos analizar su efectividad y el apoyo prestado al departamento.

A mediados del mes de marzo, la llegada de proyectos de gran importancia para Atecresa llevados a cabo por los programadores del SAT, hizo que la carga de trabajo para el conjunto del departamento fuera superior y que se registraran mayores niveles de productividad por trabajador<sup>9</sup>.

Este hecho dificultó el seguimiento de los progresos de las líneas de trabajo y la frecuencia de contacto con la empresa disminuyó. Sin embargo, los esfuerzos llevados a cabo por Daniela Rodríguez, la colaboración de Michael Gourion y mi dedicación con este proyecto permitieron que retomásemos el rumbo y consiguiésemos los resultados que se ofrecen a continuación.

#### **4.4. DINÁMICA RECIENTE (LOGROS)**

Tal y como se detalló en el apartado 4.2, el principal problema de Atecresa era su escasa formalización y esto se traducía en una carencia de procesos, sistemas de indicadores, informes internos y objetivos. En el caso del SAT esta escasa formalización se unía a una escasa polivalencia de sus trabajadores y a la presencia de un clima laboral informal, sin jerarquía y sin sistemas de trabajo.

Cabe matizar que tras el desarrollo de este trabajo se ha identificado que la polivalencia de los trabajadores es elevada en el Nivel 1 (nivel básico o usuario) pero que en el Nivel 2 (Soporte – Intermedio) no lo es y debería serlo. Esta polivalencia es aún menor en el nivel 3 (Experto). Sin embargo, siendo este un nivel muy especializado, no es necesario que se mejore en términos de polivalencia de los trabajadores.

Por tanto, el nivel donde es necesario mejorar la polivalencia es el nivel 2. Siendo posible mejorar en el nivel 1, y no buscándose polivalencia en el nivel 3, los empleados deben seguir formándose para prestar un mejor soporte a los clientes (mejorar su participación en los foros y en la resolución de consultas).

Gracias al seguimiento de las tres líneas de trabajo mencionadas en el apartado 4.3.2 se consiguió incrementar la productividad por hora trabajada de cada uno de los miembros del departamento del SAT. El equipo sigue ahora una dinámica profesional y competitiva. La asignación de las funciones y tareas a desarrollar es clara y todos obedecen las directrices de Daniela Rodríguez, la Jefa de departamento.

---

<sup>9</sup> Mencionar que la productividad en este momento era forzada. No la deseada.

Siguiendo nuestras recomendaciones, la empresa ha mejorado en la utilización de su propio software empresarial y ahora lleva a cabo un nuevo sistema de recuento, análisis y resolución de las incidencias. Los programadores han instalado un campo que obliga a los usuarios del software a clasificar la incidencia antes de resolverla. Gracias a esto, el departamento cuenta con estadísticas reales sobre el tipo de avisos y ha logrado obtener un mayor conocimiento de las incidencias, siendo capaz de identificar aquellas más comunes y establecer un orden de prioridad en su resolución.

Con un mayor control del funcionamiento del departamento, se detectaron horas donde los niveles de trabajo no son tan elevados y en las cuales es posible dedicar tiempo a elaborar manuales para que el conjunto de los miembros del departamento que den respuesta a las incidencias predominantes más rápidamente. Gracias a esto, el departamento ha conseguido crear una base de conocimiento que se mantendrá en continuo crecimiento y desarrollo y mejorar su servicio al cliente.

Otro factor que contribuyó a la mejora del funcionamiento del departamento ha sido la labor desempeñada por los nuevos miembros del equipo de Administración. Estos se han ceñido a las instrucciones facilitadas por la jefa del SAT, Daniela Rodríguez. Formulando una guía de preguntas clave, la información que llega al departamento adquiere progresivamente una mayor calidad. Asimismo, solo las consultas de carácter urgente son redirigidas a los operarios del SAT, ahorrando tiempo a los técnicos y disminuyendo el número de interrupciones.

En síntesis, a finales del mes de abril, una vez concluida mi labor de supervisión y asesoramiento (bajo la tutorización de Michael Gourion), los resultados logrados por el departamento de SAT parecían mostrar signos de evidente mejoría. Una situación que se ha mantenido hasta finales del mes de agosto, período en el cual he seguido en contacto con la empresa a efectos de comprobar que esta situación se mantenía en el tiempo.

En el momento actual, la situación que enfrenta la empresa es claramente favorable. Aunque es difícil establecer qué proporción de esta mejora es atribuible a las mejoras incorporadas en el funcionamiento del departamento de SAT<sup>10</sup>, lo relevante a efectos del presente trabajo es que Atecresa ha conseguido suavizar de manera notable las fluctuaciones en sus beneficios/pérdidas. Más aún, resultados alcanzados hasta el pasado mes de Junio sugieren que la tendencia positiva se mantendrá en los próximos meses.

Ahora que es posible hacer previsiones y se cuenta con un plan estratégico bien definido, Atecresa ha definido cuáles son los segmentos de mercado de mayor atractivo y ha redirigido sus esfuerzos. Actualmente se está comenzado a realizar inversiones y a conseguir clientes a nivel internacional.

Adicionalmente, en el mes de agosto, Atecresa ha lanzado una nueva página web: [www.atecresa.com](http://www.atecresa.com). Esta nueva plataforma se encuentra en continuo desarrollo y está ahora correctamente estructurada en software, hardware, soluciones y soporte.

---

<sup>10</sup> Recuerdo que el plan de estudio y mejoras en el SAT se inicia en el mes de febrero de 2014. Pero desde el mes de agosto de 2013 Regenering ha estado analizando el conjunto de la empresa, e incorporando mejoras en el funcionamiento de otros departamentos.

Disponible en formato 2.0, Atecrea está ahora conectada al 100% con las redes sociales y la tecnología móvil. Incorpora asimismo video tutoriales, guías de usuario y está abierta a recibir sugerencias por parte de sus clientes.



## 5. CONCLUSIONES

La sociedad del conocimiento y la economía de servicios conforman un “binomio indisoluble” (Cuadraro Roura y Garrido Yserte, 2006: 117). Canarias es una economía de servicios y lo seguirá siendo en el futuro. Sin embargo, en un momento de recuperación económica como el actual es necesario para las empresas canarias dar un paso atrás a efectos de reflexionar y “entender su actividad empresarial (...), identificar la necesidad humana a la que se dedican (...) y desarrollar la habilidad de predecir el comportamiento de sus clientes para proyectar ingresos” (Ramírez, 2009: 23 – 24).

Aún estamos a tiempo de aprender de los errores del pasado y de reorientar el rumbo. Toda empresa conocedora de su realidad tiene la oportunidad de mejorar su productividad y de competir en los mercados locales e internacionales. El caso de Atecrea, PYME canaria del sector servicios, es un buen ejemplo de ello.

La evidencia señala que la incorporación de las TIC y la introducción de innovaciones (fundamentalmente organizacionales) son “los factores fundamentales del salto en la productividad de las economías” (Rubalcaba, 2008: 377 -379). Efectivamente la sociedad del conocimiento en la que vivimos debilita barreras de todo tipo. Gracias a la presencia de Internet, el éxito de mi proyecto llevado un 100% a distancia, ha sido posible.

La creación de un entorno económico favorable por parte de las autoridades y de las políticas económicas que favorezcan la mejora de la calidad de vida de los habitantes de una región es fundamental. En la creación de este entramado competitivo resulta fundamental, tal y como hemos puesto de manifiesto en este trabajo, que la clave del éxito no está tanto en lo que hacemos (especialización productiva), sino en cómo lo hacemos (estándares de productividad, eficiencia, calidad, excelencia, etc.).

Mejorar no es tarea fácil. Los resultados nunca son inmediatos y los contratiempos y dificultades están a la orden del día. “Las PYMES tienen una gran flexibilidad, lo cual significa que tienen una capacidad especial para adaptarse más rápidamente que sus competidores a los deseos cambiantes de sus clientes” (Ramírez, 2009: 35). Ahora es el momento de aprovechar esta fortaleza como un arma estratégica y de canalizarla a nuestro favor.

## BIBLIOGRAFÍA

Atecresa (2014) Plan de empresa Atecresa. Santa Cruz de Tenerife. España.

Cámaras de Comercio Canarias (2007): “Informe de la Productividad Empresarial Canaria”, informe elaborado por los servicios de estudios de ambas Cámaras de Comercio de Canarias y la consultora Regenering.

CES – CANARIAS (2010). Informe Anual del CES 2010 sobre la situación económica, social y laboral de Canarias en el año 2009. *Consejo Económico y Social de canarias, Julio*.

Comisión Europea (2002): “2002 European Competitiveness Report”, Commission Staff Working Paper, Bruselas.

Cuadrado R. y Maroto A. (2010) “Servicios y regiones en España”. Fundación de las Cajas de Ahorros, nº 141-142

Cuarado Roura, J.R. y Garrido Yserte (2006): “¿Hacia una nueva periferia en Europa?”, Papeles de Economía Española, nº 117, 116-136.

Hermosilla Pérez, A. (2006): “La estrategia de productividad de las pequeñas y medianas empresas industriales catalanas”, Centre D’Economía Industrial, Document d’Economía Industrial, nº 27.

Maroto Sánchez, A. (2010): “Growth and productivity in the service sector : the state of the art”, Universidad de Alcalá, Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Documento de Trabajo 07/2010.

Cámara De Comercio Industria y Navegacion De Santa Cruz De Tenerife (2007): “Panel de Opinión Productividad Empresarial Canaria”

Serrano Pérez, J. (2004): “Instrumentos de economía aplicada”, Ediciones Pirámide, Madrid.

Ramírez, J. (2009): “PYMES más competitivas”, Mayol Ediciones, Bogotá, Colombia.

Rubalcaba Bermejo, L. (2008): “Los servicios en la economía europea: desafíos e implicaciones de política económica”, Fundación Rafael del Pino, Colección Economía y Empresa, Madrid.

## PLANNING DE MEJORA DEL SAT (previsto)

Equipo de Proyecto: Daniela, Idaira, (Michael)

| SEMANAS DEL PROYECTO   | 1                                  | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9   | 10  | 13  | 14  |
|--|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|
| FECHAS LIMITE DE ACTUACION (WERKES)  | March                              | March | March | March | April | April | April | April | May | May | May | May |
| ACTUACIONES  | ENCARGADOS                         |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| <b>Mejorar la cantidad y calidad de información recogida por administración</b>                | Daniela y miembros de departamento |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Elaborar una hoja con las preguntas a formular y entregarla al personal de administración      | Daniela                            |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Comprobar la calidad de la información recogida por administración                             | Daniela                            |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| <b>Identificar y registrar las incidencias predominantes.</b>                                  | Daniela                            |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Llevar a cabo un recuento semanal de las mismas (siguiendo una clasificación predefinida)      | Daniela                            |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Establecer un criterio de prioridad en la atención de las incidencias                          | Daniela                            |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| <b>Sistematizar la respuesta a las incidencias más frecuentes</b>                              | Miembros departamento              |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Eligir software que permita registrar guías de resolución de incidencias                       | Daniela                            |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Volcar la información rescatada de las incidencias del pasado en la base de conocimiento       | Miembros departamento              |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Hacer las guías empleando el propio software para que las mismas estén a disposición de todos. | Miembros departamento              |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| Elaborar una base de conocimiento que sea útil para el departamento.                           | Miembros departamento              |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| <b>CONTROL DEL PROYECTO</b>  |                                    |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     |     |
| INFORME DE AVANCE  |                                    |       | ●     |       |       |       | ●     |       |     |     | ●   |     |
| INFORME FINAL  |                                    |       |       |       |       |       |       |       |     |     |     | ●   |