

APUNTES – DIAPOSITIVAS

DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN SERVICIOS
Grado en Ciencia, Gestión e Ingeniería de Servicios

<http://hdl.handle.net/10115/20172>



Universidad
Rey Juan Carlos

DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

APUNTES – DIAPOSITIVAS

Indice

- **TEMA 1: La Estrategia de Operaciones..... Pág. 3**
- **TEMA 2: Servicio y Proceso: El sistema de entrega en servicios ... Pág. 16**
- **TEMA 3: Localización y Distribución en Planta Pág. 29**
- **TEMA 4: Capacidad en Servicios. Lineas de Espera Pág. 41**
- **TEMA 5: La Calidad en el Servicio Pág. 57**



Tema 1: La estrategia de operaciones

I.1. La estrategia de Operaciones: Concepto y Alcance

I.2. Los objetivos y las decisiones de la Función de Operaciones

I.3. El servicio Estratégico



Universidad
Rey Juan Carlos

Dirección de Operaciones en Servicios
Grado en Ciencia Gestión e Ingeniería de Servicios

OBJETIVOS

- Conocer el alcance de la estrategia de operaciones en empresas de servicios.
- Clasificar a los servicios según el planteamiento de orientación estratégica de los mismos.
- Analizar los objetivos y las decisiones de la función de operaciones en las empresas de servicios
- Comprender el significado de “servicio estratégico”: *Coherencia o ajuste*

1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

El concepto

Es una estrategia a nivel funcional (departamento operaciones/producción)

Plan de acción a largo plazo para la prestación de servicios, que recoge el conjunto de decisiones estratégicas para cumplir los objetivos, facilitando la consecución de una ventaja competitiva.

Al formularla se debe tener en cuenta:

- Función de operaciones clave para lograr una ventaja competitiva
- Coherencia con estrategia corporativa
- Coherencia con las decisiones y estrategias de otros departamentos
- Relación con necesidades de los clientes

1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

El alcance

Planteamiento de orientación estratégica

Obtener similitudes y generalizaciones en la estrategia de operaciones de las empresas de servicios aunque pertenezcan a actividades muy diferentes

Receptor directo del servicio

*Naturaleza
acto servicio*

	Personas	Cosas
Acciones tangibles	Servicios dirigidos a personas (<i>transporte, restaurantes</i>)	Servicios dirigidos a bienes (<i>reparación, mantenimiento</i>)
Acciones intangibles	Servicios dirigidos al intelecto de personas (<i>cultura, educación</i>)	Servicios dirigidos a activos del cliente (<i>banca</i>)

1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

El alcance

Planteamiento de orientación estratégica

Permite analizar la forma en la que el servicio es prestado en relación a:

- a) Relaciones clientes y fidelización/personalización**
 - Fundamental el contacto con cliente
 - Posibilidad de servicio personalizado: fidelización
- b) Naturaleza de la demanda y oferta**
 - Restricción de la oferta (la demanda puede o no ser absorbida)
 - Fluctuación de la demanda
- c) Métodos de entrega de servicios**
 - Localización del servicio
 - Nivel de interacción entre el cliente y la empresa de servicio

1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

El alcance

a) Relaciones con los clientes y fidelización/personalización

Nivel personalización características del servicio

Nivel de contacto personal con el cliente

	Alto	Bajo
Alto	Servicios profesionales	Programa vacunación COVID
Bajo	Servicio telefónico	Transporte público

1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

El alcance

b) Naturaleza de la oferta y la demanda

Nivel fluctuación de la demanda en el tiempo

Nivel de restricción de la oferta

	Amplio	Estrecho (limitado)
Demanda "punta" puede ser absorbida	Electricidad, Gas Natural	Abogado (servicios jurídicos)
Demanda "punta" excede a capacidad	Sala de Cine	Servicios similares a los de arriba pero con capacidad insuficiente para el nivel básico del negocio

1.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

El alcance

c) Método de entrega de servicios

Emplazamiento del servicio

	Único	Múltiple
El cliente va a la empresa	Peluquería "xx"	Franquicia restaurante comida rápida
La empresa va al cliente	Limpiadora	Entrega postal
No se desplazan	Compra on-line	Compañía telefónica

*Interacción
cliente y
empresa*

1.2. Objetivos y Decisiones de la función de operaciones

OBJETIVOS

- **Coste**
- **Flexibilidad**
 - Cambios en el diseño del servicio
 - Introducción rápida nuevos servicios
 - Amplia variedad servicios
- **Calidad**
 - Superar las expectativas del cliente
 - Calidad percibida por el cliente
- **Entregas**
 - Duración del servicio
 - Espera del cliente
- **Servicio al cliente**
 - Información
 - Garantías después de la prestación
- **Medio Ambiente**



1.2. Objetivos y Decisiones de la función de operaciones

DECISIONES

- Diseño de servicios
 - Proceso de prestación
 - Localización instalaciones
 - Organización o distribución instalación
 - Gestión capacidad –TEMA 4
 - Recursos humanos
 - Gestión calidad –TEMA 5
- TEMA 2
- TEMA 3



1.3. El servicio estratégico

- Posicionamiento en cada decisión de operaciones
- Alcanzar y mantener una posición distintiva en el mercado
- ¿Cómo conseguirlo?
 - Elementos estructurales
 - Diseño y Localización de las instalaciones
 - Sistema de entrega, planificación capacidad
 - Elementos directivos
 - Gestión RRHH en la entrega del servicio
 - Gestión de la calidad y de la información

1.3. El servicio estratégico

Coherencia estrategia de Operaciones con Estrategias

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

- Búsqueda de clientes con bajo coste
- Estandarización del servicio
- Reducir personal en la entrega del servicio
- Incrementar operaciones en las que no se necesita la presencia del cliente

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)

- Hacer tangible lo intangible
- Fidelizar un servicio estándar
- Reducir el riesgo percibido dando imagen de confianza
- Prestar atención a la formación y motivación de los RRHH
- Controlar la calidad

Bibliografía

Libro de referencia

Martín Peña, M.L.; Díaz Garrido, E. (2016): “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Editorial ESIC: Madrid.

DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).

Tema 2:

Servicio y Proceso: El sistema de entrega en servicios

2.1. Clasificación de los procesos en empresas de servicios

2.2. La matriz sistema-servicio

2.3. Aproximaciones al diseño del sistema de servicios



Universidad
Rey Juan Carlos

Dirección de Operaciones en Servicios
Grado en Ciencia Gestión e Ingeniería de Servicios

OBJETIVOS

- Entender el alcance de la decisión estratégica relativa al “proceso” de prestación de un servicio
- Clasificar los procesos en servicios según el criterio de grado de contacto con el cliente
- Conocer y analizar la herramienta “matriz sistema-servicio”
- Analizar el diseño del sistema de entrega de los servicios

2.1. Clasificación de los procesos en empresas de servicios

- Proceso en empresas de servicios:
 - *Acciones que incluyen pasos múltiples siguiendo una secuencia definida (procedimientos) para la prestación del servicio.*

Esto supone que podemos encontrar procesos de distinto tipo en la prestación de un mismo servicio

- *Tipos de servicios* \neq *Tipos de Procesos*
- Clasificación centrada en el proceso de prestación del servicio (como manufactura)

2.1. Clasificación de los procesos en empresas de servicios

Estudiaremos 2 clasificaciones

En función del Grado de Contacto con el cliente para la prestación del servicio (CHASE, 1978):

- Servicios de profesionales
- Servicios en Masa

En función del Grado de Personalización e Intensidad de la mano de obra (SCHEMENNER, 1986):

- Servicios de profesionales
- Taller de servicios
- Factoría de Servicios
- Servicios en Masa

2.1. Clasificación de los procesos en empresas de servicios

En función del Grado de Contacto con el cliente

Chase, 1978

SERVICIOS DE PROFESIONALES

- Elevado Grado Contacto con el cliente
- Servicios personalizados.
- **Ejemplo:** abogados, consultores
- Valor añadido generado en tareas realizadas en contacto con el cliente “Front-office”
- Personal altamente cualificado
- Procesos difíciles de controlar y racionalizar



SERVICIOS EN MASA

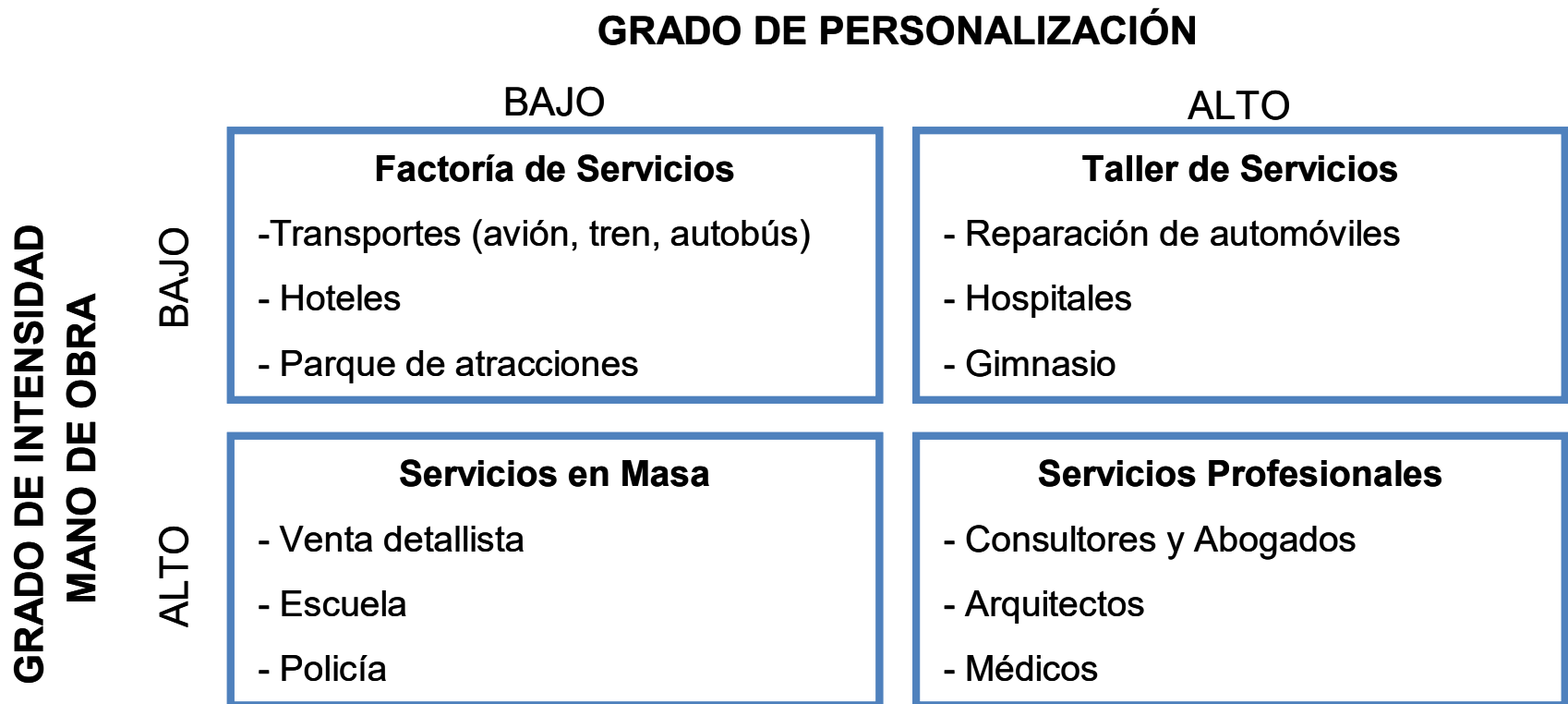
- Mínimo Grado Contacto con el cliente
- Servicios estándar
- **Ejemplo:** policía, transporte (tren..)
- Valor añadido generado en tareas realizadas lejos del “Back-office”
- Personal menos cualificado. Mayor división de tareas
- Procesos más fáciles de controlar y racionalizar



2.1. Clasificación de los procesos en empresas de servicios

En función del Grado de Contacto con el cliente
+ Grado intensidad mano de obra

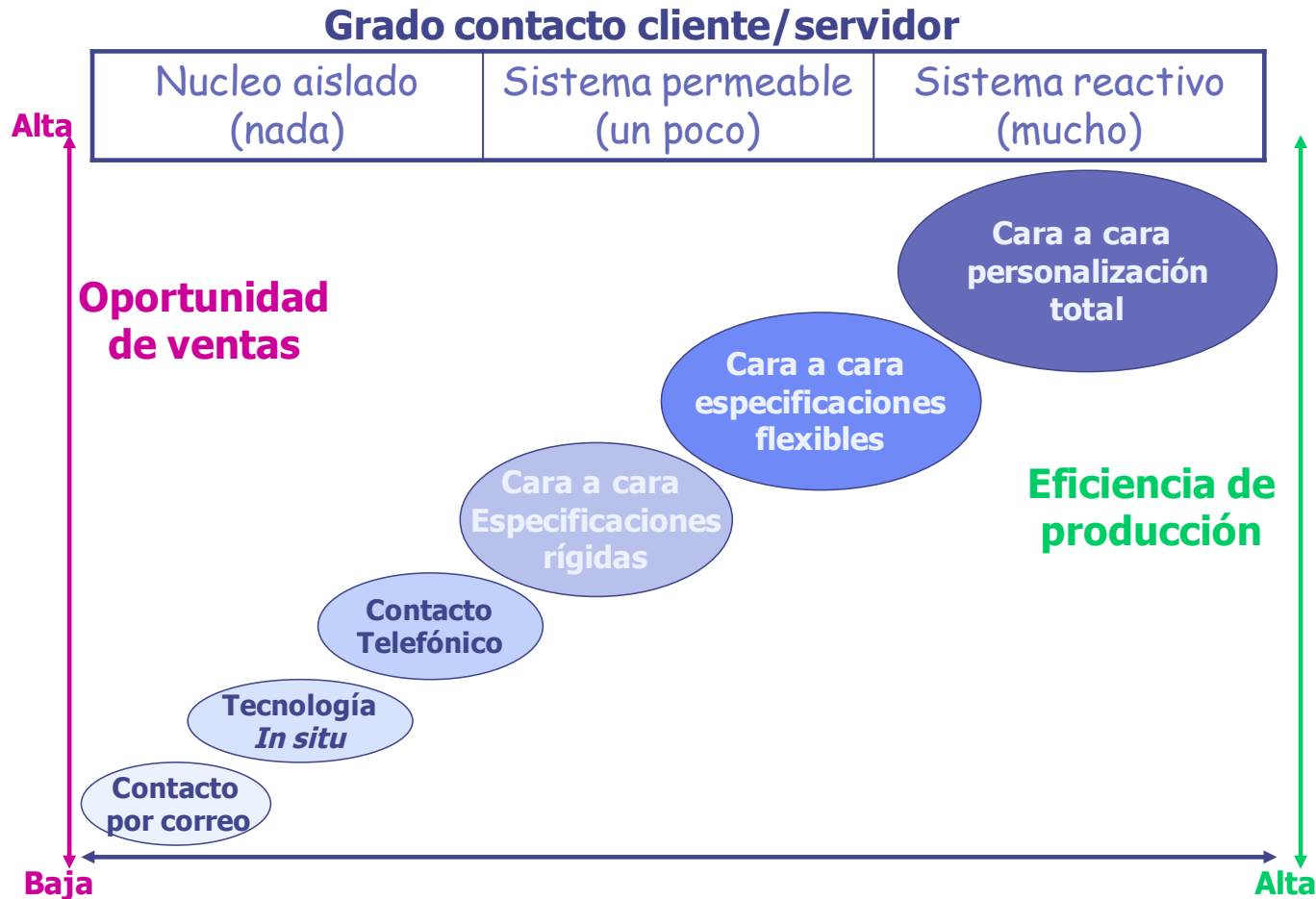
Schemenner, 1986



2.2. La matriz sistema-servicio

- Herramienta de análisis operativo y estratégico
- Relaciona:
 - *Grado de contacto con cliente*
 - *Eficiencia de las operaciones*
 - *Oportunidad de ventas*
- Objetivo: Determinar la forma más indicada en la que se define el proceso de prestación del servicio

2.2. La matriz sistema-servicio



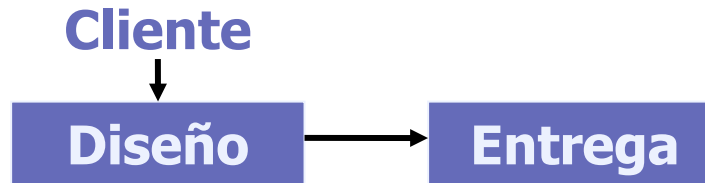
2.3. Aproximaciones al diseño del servicio

Diseño del paquete del servicio

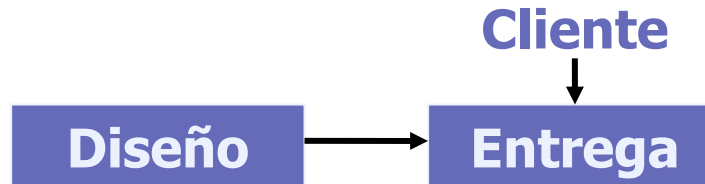
- Es la decisión estratégica de mayor importancia
 - Gran parte del coste y calidad del servicio se definen en la fase de diseño
 - Una vez diseñado la mejora de la productividad del servicio es muy lenta
 - En algunos casos el propio cliente participa también en el propio diseño, lo cual afecta el coste y la calidad. En concreto se distinguen tres casos (Heizer y Render):
 - Participación del cliente en el **diseño**, en la **entrega** o **ambos**

2.3. Aproximaciones al diseño del servicio

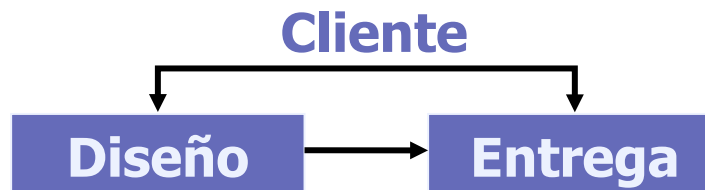
a) Participación del cliente en el diseño



b) Participación del cliente en la entrega



c) Participación del cliente en el diseño y en la entrega



2.3. Aproximaciones al diseño del servicio

Se han desarrollado **técnicas** para conseguir un diseño innovador y mejorar la productividad del servicio:

- Estructurar el servicio
- Autoservicio
- Restricción de ofertas
- Personalización en la entrega más que la producción
- Selección y producción modular del servicio
- Separar servicios que puedan automatizarse
- Programación del personal preciso
- Clarificar las opciones del servicio
- Otras

2.3. Aproximaciones al diseño del servicio

Proceso de Desarrollo de Nuevos Servicios



Bibliografía

Martín Peña, M.L.; Díaz Garrido, E. (2016): “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Editorial ESIC: Madrid.

Referencias complementarias:

- Chase, R.B. (1978): Where does the customer fit in a service operations? *Harvard Business Review*, 56 (4): 137-142.
- Schemenner, R.W. (1986): How can service business survive and prosper? *Sloan Management Review*, 27(3): 23-39.

DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).

Tema 3: Localización y Distribución en Planta

3.1. Consideraciones en la decisión de Localización en empresas de servicios y Factores determinantes

3.2. Estrategias de Localización: Casos particulares

3.3. Layout o Distribución en Planta: Factores determinantes

3.4. Tipos de Distribución en Planta en empresas de servicios (Flujos de procesos en servicios)



Universidad
Rey Juan Carlos

Dirección de Operaciones en Servicios
Grado en Ciencia Gestión e Ingeniería de Servicios

OBJETIVOS

- Conocer la importancia de la localización y la distribución (Layout) en empresas de servicios
- Conocer los factores que afectan a la localización de empresas de servicios y algunas estrategias de localización
- Identificar los tipos de layout y factores determinantes en empresas de servicios
- Analizar las diferencias, de ambas decisiones, en las empresas industriales

3.1. Factores determinantes y consideraciones en localización

Introducción

Localización: Selección del emplazamiento en el que se van a desarrollar las actividades de servicios

- Decisión estratégica de gran importancia
 - Compromete gran cantidad de recursos
 - Decisión a largo plazo
- Decisión común a las nuevas empresas y a las que ya están en funcionamiento
- Las instalaciones de servicio:
 - Suelen cubrir un área geográfica determinada
 - Son más numerosas que las fábricas
 - Son más pequeñas y menos costosas

3.1. Factores determinantes y consideraciones en localización

Factores determinantes

DEMANDA (CLIENTES)

El cliente se traslada hasta la instalación de servicios

- Proximidad
- Número de clientes potenciales
- Edad
- Nivel cultural
- Poder adquisitivo

Algunos o todos los medios se desplazan hasta el cliente

COMPETENCIA

Situarse cerca de la competencia para conseguir un efecto sinérgico entre el poder para atraer clientes de las distintas empresas (transporte, aparcamiento, tráfico...)

- Visibilidad del lugar
- Particularidades y calidad de la competencia
- Calidad de las instalaciones

3.1. Factores determinantes y consideraciones en localización

Consideraciones

- Cluster competitivo
- Saturación de Marketing
- Intermediarios de Marketing
- Sustituir la comunicación por el traslado
- Separación de las actividades de Front y Back Office



3.2. Estrategias de localización: Casos particulares

- **La localización de tiendas minoristas**
 - En base al potencial de mercado de que ofrece un lugar
 - Factor determinante: Demanda y competencia
- **La localización de los servicios públicos**
 - Responden a un interés social o público. Sin ánimo de lucro
 - Tipos: ordinarios / emergencia
- **La localización de los servicios en Internet**
 - El servicio no requiere contacto cara a cara con el cliente. Las opciones de localización se amplían
 - Entran en valoración otros factores



3.3. Layout o distribución en planta

Introducción

Distribución en planta o Layout: *Ordenación espacial de todos los elementos implicados en la prestación del servicio.*

- Puede influir en la percepción de la calidad por parte del cliente
- **Objetivo:** Lograr una ordenación que sea coherente con las prioridades competitivas definidas
- Diferencia con manufactura
 - Más importancia a la satisfacción y comodidad del cliente
 - Análisis de la capacidad, estudiando recorridos y esperas de clientes

3.3. Layout o distribución en planta

Factores

- La naturaleza del servicio que se presta y receptor del servicio
- Disponibilidad de terreno y requisitos de espacio
- Los elementos a ubicar
- Factores estéticos en general
- Flexibilidad
- Otros: Flujo de información



3.4. Tipos de distribución en planta en servicios

Tipos genéricos

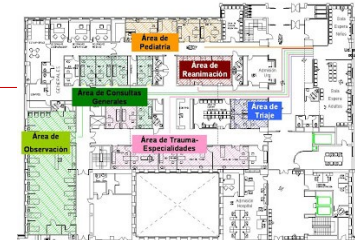
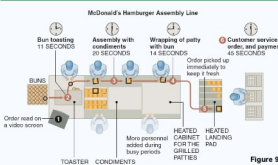
LAYOUT POR PRODUCTOS

- Prestación de servicios siguiendo una secuencia definida
- “línea montaje”
- Servicios estandarizados

LAYOUT ORIENTADA AL PROCESO

- Prestación de servicios a clientes con necesidades diferentes
- “secciones en una fábrica”
- Servicios personalizados

McDonald's Assembly Line



3.4. Tipos de distribución en planta en servicios

Tipos especiales

- **Layout de oficinas**
 - Agrupación espacios para facilitar el flujo de información
- **Layout comercios**
 - Ordenación para maximizar los beneficios a través de la forma en la que se exponen los productos a los clientes
- **Layout almacenes**
 - Optimizar el espacio para minimizar costes de inventarios y mantener productos en óptimas condiciones

Bibliografía

Martín Peña, M.L.; Díaz Garrido, E. (2016): “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Editorial ESIC: Madrid.

DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).

Tema 4:

La Capacidad en

Empresas de Servicios

4.1. Planificación de la Demanda

4.2. Planificación de la Oferta

4.3. Los problemas de Espera. Incidencia en los servicios

4.4. Modelos de Colas. Aplicación en servicios



Universidad
Rey Juan Carlos

Dirección de Operaciones en Servicios
Grado en Ciencia Gestión e Ingeniería de Servicios

Objetivos

- ❑ Conocer la importancia de la decisión estratégica de capacidad en empresas de servicios
- ❑ Entender la gestión de la capacidad en servicios, con medidas de ajuste por el lado de la demanda y de la oferta
- ❑ Analizar la planificación de la capacidad, a través de los modelos de líneas de espera y su especial incidencia en los servicios

Introducción

Capacidad Productiva en Servicios:

- ❑ *Nivel máximo de actividades de valor añadido que un proceso de servicio puede lograr en un periodo de tiempo, bajo condiciones normales.*
- ❑ La capacidad se mide a partir del nivel de proceso alcanzado:
 - Output: n° de comidas servidas al día, a la hora....
 - Input: n° horas de trabajo directo disponible al día, semana....
- ❑ Aunque la variabilidad de la demanda en los servicios dificulta la estimación de la capacidad necesaria: *el servicio es perecedero, el cliente está presente, tienen necesidades diferentes....*

Introducción

Debido a las características propias de los servicios, es muy importante la **Gestión de la Capacidad**

- ❑ Planificar la **oferta** de servicios (que controla la empresa):

CAPACIDAD DISPONIBLE

- ❑ Planificar la **demanda** de servicios (variable exógena y más difícil de controlar) CAPACIDAD NECESARIA

La gestión de la capacidad está relacionada con la calidad y la satisfacción del cliente (Tema 5)

4.1. Planificación de la Demanda

Mecanismos

La empresa necesita aplicar mecanismos que permitan planificar las llegadas esperadas y equilibrar las fluctuaciones de la demanda (a la capacidad necesaria).

MECANISMOS

- Ofertas en precios
- Ofrecer determinados servicios a otro tipo de clientes
- Desarrollar servicios complementarios
- Empleo sistemas de reservas
- Segmentación de la demanda

4.2. Planificación de la Oferta

Mecanismos

A pesar de todo sigue siendo muy difícil manipular la demanda. La empresa tiene que tomar decisiones para modificar su oferta (planificar su capacidad) con el fin de mantener la atención de sus mercados

MECANISMOS

- Esquemas o patrones de cambio en el trabajo diario
- Esquemas o patrones de cambio en el trabajo semanal
- Incrementar la participación de los clientes
- Compartir capacidad
- Empleados multifuncionales
- Empleo de trabajadores a tiempo parcial

4.3. Los problemas de espera

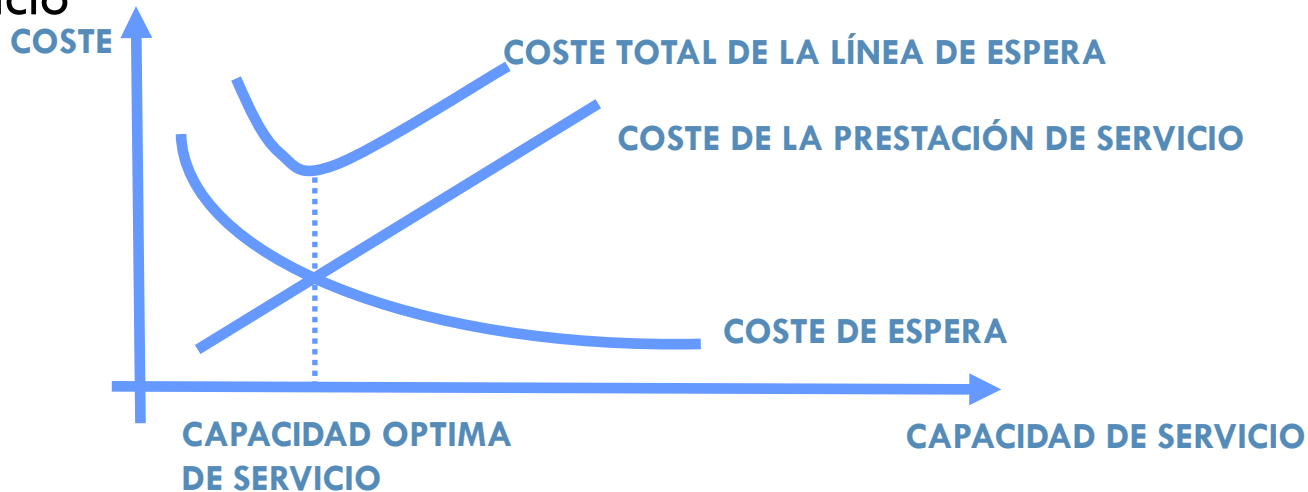
El estudio de la espera en los servicios es importante siempre que sea necesaria la presencia del cliente en la prestación

La empresa debe preocuparse porque la espera sea una experiencia productiva

- OPCIONES:
 - Gestionar la conducta del cliente y su percepción respecto a la espera
 - Reconsiderar el diseño del sistema de colas
 - Instaurar un sistema de reservas

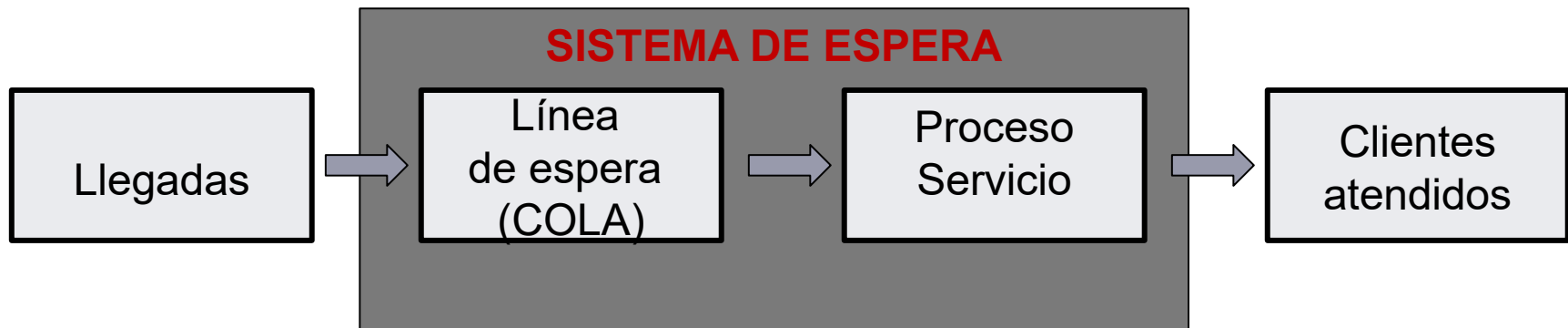
4.4. Modelos de colas: Aplicación en Servicios

- ❑ **Concepto:** Formación de líneas o colas de espera, cuando la demanda actual del servicio excede la capacidad disponible (supermercado, banco)
- ❑ **Objetivo:** Lograr un equilibrio económico entre el coste de proporcionar el servicio y el coste asociado con la espera para recibir el servicio



4.4. Modelos de colas: Aplicación en Servicios

- Componentes o partes de una cola o sistema de espera:
 - (1) Llegadas o entradas al sistema:** Tamaño de la población de llegada, Patrón de llegada y Comportamiento de las llegadas
 - (2) Línea de espera:** longitud y disciplina de la cola
 - (3) Proceso del servicio:** diseño y distribución de los tiempos de servicio



4.4. Modelos de colas: Aplicación en Servicios

I. LLEGADAS O ENTRADAS AL SISTEMA

Es la población potencial que puede necesitar el servicio.

- **Tamaño (origen):**
 - Ilimitado (infinito), el número de llegadas o clientes presentes es solo una parte de todas las llegadas potenciales.
 - Limitado (finito), representan la gran parte de una población.
- **Patrón de llegadas:**
 - Programación conocida para la prestación del servicio
 - Programación aleatoria, la llegada del cliente no puede conocerse con exactitud.
- **Comportamiento de las llegadas:** El cliente que llega espera a ser atendido o se marcha si recibir el servicio

4.4. Modelos de colas: Aplicación en Servicios

2. LINEA O COLA DE ESPERA

- **Longitud:** Número máximo de clientes que se pueden admitir
 - Ilimitado.
 - Limitado
- **Disciplina de la cola:** orden en el que los clientes son atendidos
 - FIFO
 - ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES:
 - Urgencias
 - Clientes VIP.....



4.4. Modelos de colas: Aplicación en Servicios

3. PROCESO DE SERVICIO

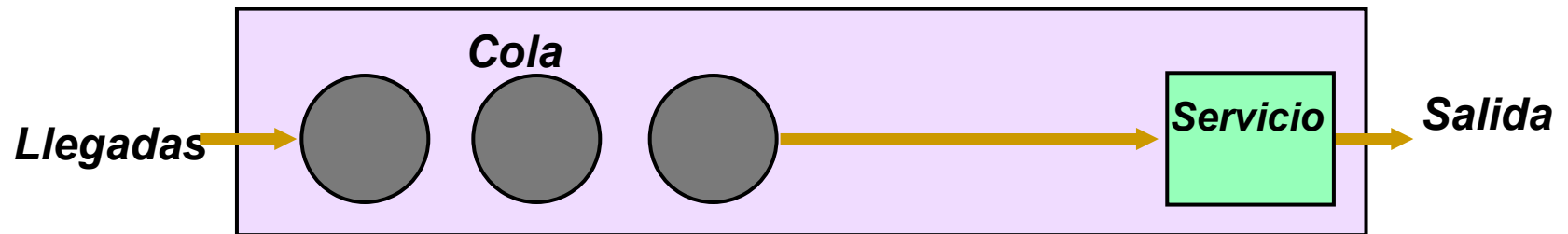
Características del servicio que se presta

- **Diseño del sistema de servicio:** Número de servidores que atienden al cliente y fases o paradas en el proceso del servicio
 - Sistema de un canal, una fase
 - Sistema de un canal, multifase
 - Sistema multicanal, una fase
 - Sistema multicanal, multifase
- **Tiempo de servicio:** tiempo que transcurre desde el inicio del servicio hasta su terminación.
 - Constante y conocido

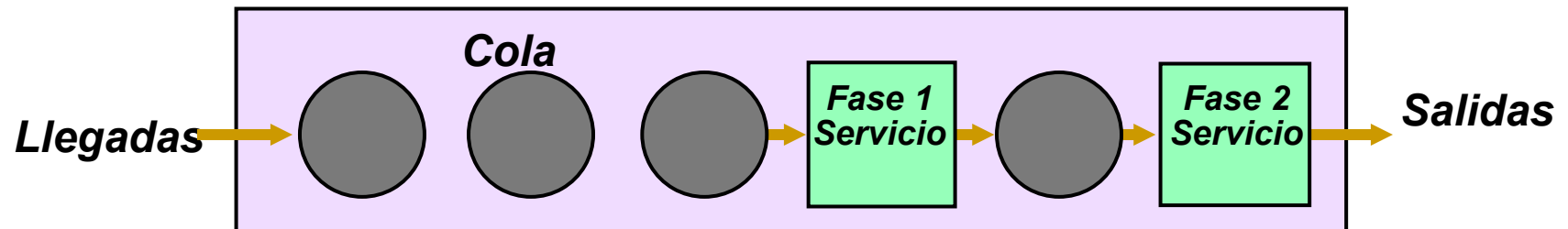


3 PROCESO DE SERVICIO

Sistema de un canal, una fase

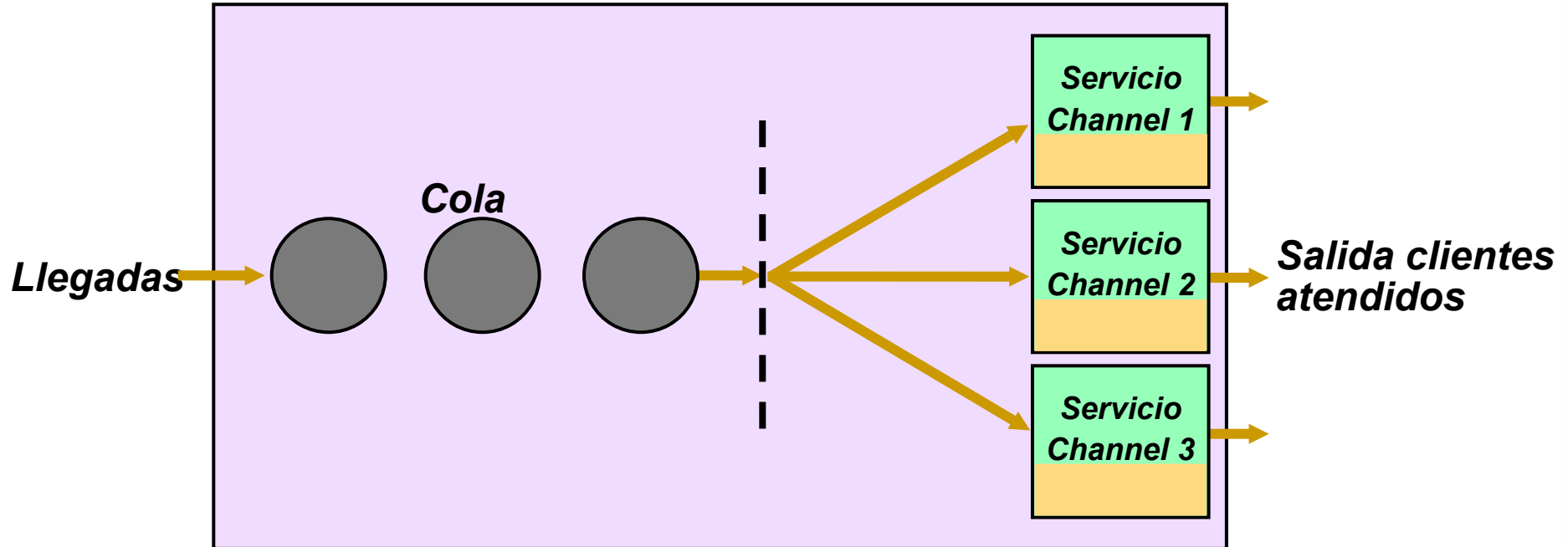


Sistema de un canal, multifase



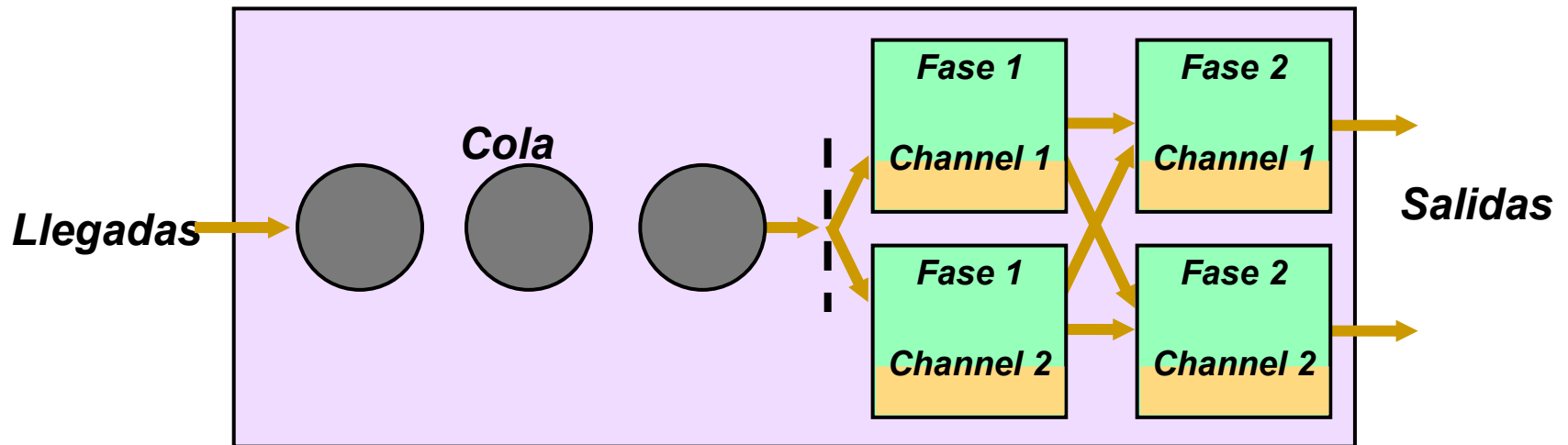
3 PROCESO DE SERVICIO

Sistema multicanal, una fase



3 PROCESO DE SERVICIO

Sistema multicanal, multifase



Bibliografía

Martín Peña, M.L.; Díaz Garrido, E. (2016): “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Editorial ESIC: Madrid.

DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).

Tema 5:

La Calidad en el Servicio

5.1. Introducción. Importancia y alcance de la calidad en empresas de servicios

5.2. Concepto y dimensiones de la calidad de servicios

5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad

5.4. Medida de la calidad de Servicio: Programa SERVQUAL



Objetivos

- ❑ Explicar qué se entiende por calidad de servicio
- ❑ Distinguir entre la calidad de servicio percibida y la satisfacción del cliente
- ❑ Identificar las dimensiones que componen la calidad de servicio
- ❑ Saber cómo se gestionan las deficiencias en la calidad de servicio que se pueden presentar en la organización

5.1. Importancia de la calidad en servicios

- ❑ La calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual forma que en los productos tangibles
- ❑ Se deben identificar las características de la calidad más apreciadas por los clientes (*psicológicas, temporales, contractuales, éticas o técnicas*)
- ❑ En la elección de un servicio no hay definición objetiva de:
 - Las diferencias intangibles entre los productos (servicios)
 - Las expectativas intangibles que tienen los clientes sobre esos productos (servicios)
- ❑ El director de operaciones desempeña un papel significativo en el tratamiento de aspectos de la calidad del servicio.

5.2. Concepto y Dimensiones de la calidad de servicio

Concepto

- **La calidad en los servicios está basada en percepciones:** *Calidad percibida por el cliente. La calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción (Grönroos)*
- **Calidad como satisfacción con lo ofrecido por el proveedor:** *La calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio (Parasuraman y otros)*
- **Calidad como estrategia de diferenciación:** *La calidad es un objetivo para mantener la capacidad competitiva de la empresa*

5.2. Concepto y Dimensiones de la calidad de servicio

Concepto

- *Discrepancia o diferencia que existe entre las **expectativas** o deseos de los clientes (calidad deseada o esperada) y sus **percepciones** (creencias relativas al servicio recibido).*
- Los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben.
 - *Un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación del servicio iguale o exceda sus expectativas iniciales.*

5.2. Concepto y Dimensiones de la calidad de servicio

Dimensiones

- ❑ Las **dimensiones de la calidad de servicio** son los factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente.
- ❑ Elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permiten juzgar un servicio como de buena o mala calidad.
- ❑ Inicialmente se definen 10 dimensiones de la calidad de servicio: *(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985)*

5.2. Concepto y Dimensiones de la calidad de servicio

Dimensiones

1. **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, la modernidad de los equipos, aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
2. **Fiabilidad:** realización del servicio prometido de forma precisa.
3. **Capacidad de respuesta:** disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
4. **Profesionalidad:** mano de obra con actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio
5. **Cortesía:** amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.

5.2. Concepto y Dimensiones de la calidad de servicio

Dimensiones

6. **Credibilidad:** veracidad y honestidad en la prestación del servicio (ética, transparencia).
7. **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas sobre los resultados del servicio.
8. **Accesibilidad:** facilidad en el contacto.
9. **Comunicación:** habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje
10. **Comprensión del cliente:** esfuerzo por conocer al cliente y sus necesidades

5.2. Concepto y Dimensiones de la calidad de servicio

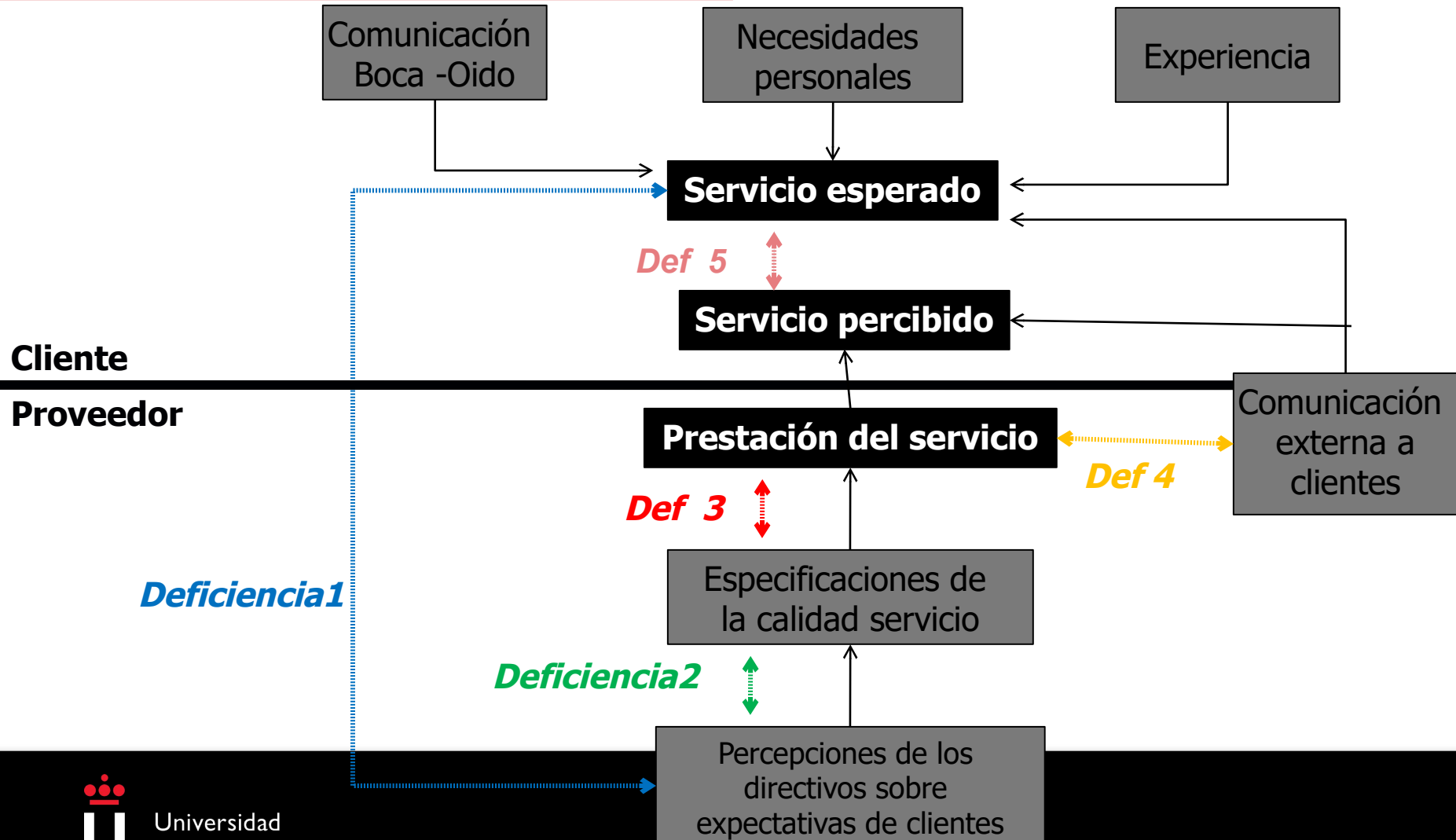
Dimensiones

ORIGINALES	ACTUALES
Elementos tangibles	Elementos tangibles
Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad	Seguridad
Accesibilidad Comunicación Comprensión del usuario	Empatía

5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio

- ❑ Identificación de los problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de servicio
- ❑ Explicar las causas de la falta de calidad
- ❑ Encontrar soluciones y establecer las medidas apropiadas para mejorar la calidad de servicio
 - **Modelo de deficiencias:** modelo conceptual que vincula las deficiencias o diferencias que perciben los clientes con las deficiencias internas que existen en la empresa

5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio



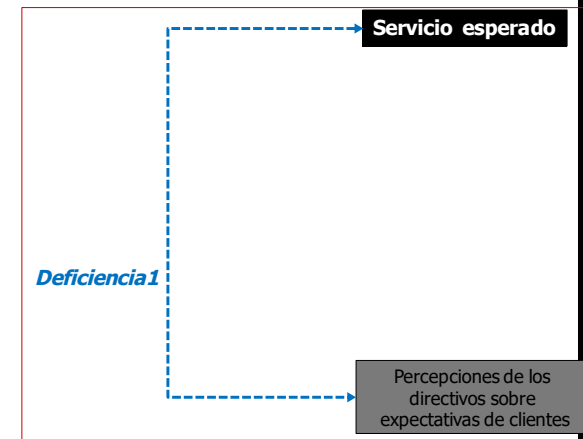
5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio

Modelo de las Deficiencias

- ❑ **Deficiencia I:** *Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos*

- ❑ Causas que la originan:
 - Falta de una cultura orientada a la investigación de marketing
 - Falta de comunicación ascendente
 - Excesivos niveles jerárquicos o de mando.

- ❑ Recomendaciones:
 - Averiguar qué esperan realmente los clientes



5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio

Modelo de las Deficiencias

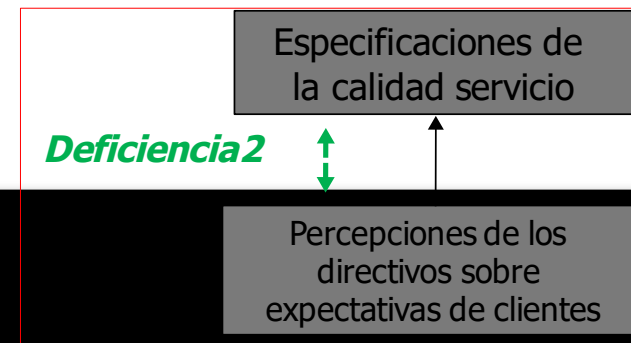
❑ **Deficiencia 2:** *Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de calidad*

❑ Causas que la originan:

- Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad del servicio
- Mala especificación de los objetivos
- Defectuoso o inexistente establecimiento de normas o estándares para la ejecución de las tareas
- Percepción de inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente.

❑ Recomendaciones:

- Establecer estándares adecuados de calidad



5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio

Modelo de las Deficiencias

❑ **Deficiencia 3:** *Discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del mismo*

❑ Causas que la originan:

- Falta de sentido de trabajo en equipo
- Desajuste entre los empleados y sus funciones
- Desajuste entre la tecnología y las funciones
- Sistemas de supervisión y control inadecuados
- Existencia de conflictos funcionales

❑ Recomendaciones:

- Asegurar que la prestación del servicio cumple los estándares



5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio

Modelo de las Deficiencias

- ❑ **Deficiencia 4:** *Discrepancia la prestación del servicio y la comunicación externa*



- ❑ Causas que la originan:

- Deficiencias en la comunicación horizontal y descendente entre los departamentos o áreas de la organización
- Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas

- ❑ Recomendaciones:

- Asegurar que la comunicación externa sea realista

5.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad del servicio

Modelo de las Deficiencias

❑ **Deficiencia 5:** *Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente (**calidad del servicio percibida por el cliente**)*

❑ Causas que la originan:



$$\text{Deficiencia5} = f(\text{Def1} + \text{Def2} + \text{Def3} + \text{Def4})$$

❑ Recomendaciones:

- Asegurar que el cliente interprete convenientemente el servicio que se ofrece

5.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$$

El modelo SERVQUAL permite medir la calidad del servicio. Dando respuesta a:

- 1) *¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?*
- 2) *¿Qué dimensiones integran la calidad?*
- 3) *¿Qué preguntas debe integrar un cuestionario de calidad?*

5.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

I) ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?

- Cuando las percepciones igualan o superan las expectativas creadas por el cliente
- Factores que contribuyen a formación de expectativas
 - Comunicación boca-oído
 - Necesidades personales
 - Experiencias anteriores
 - Comunicación externa

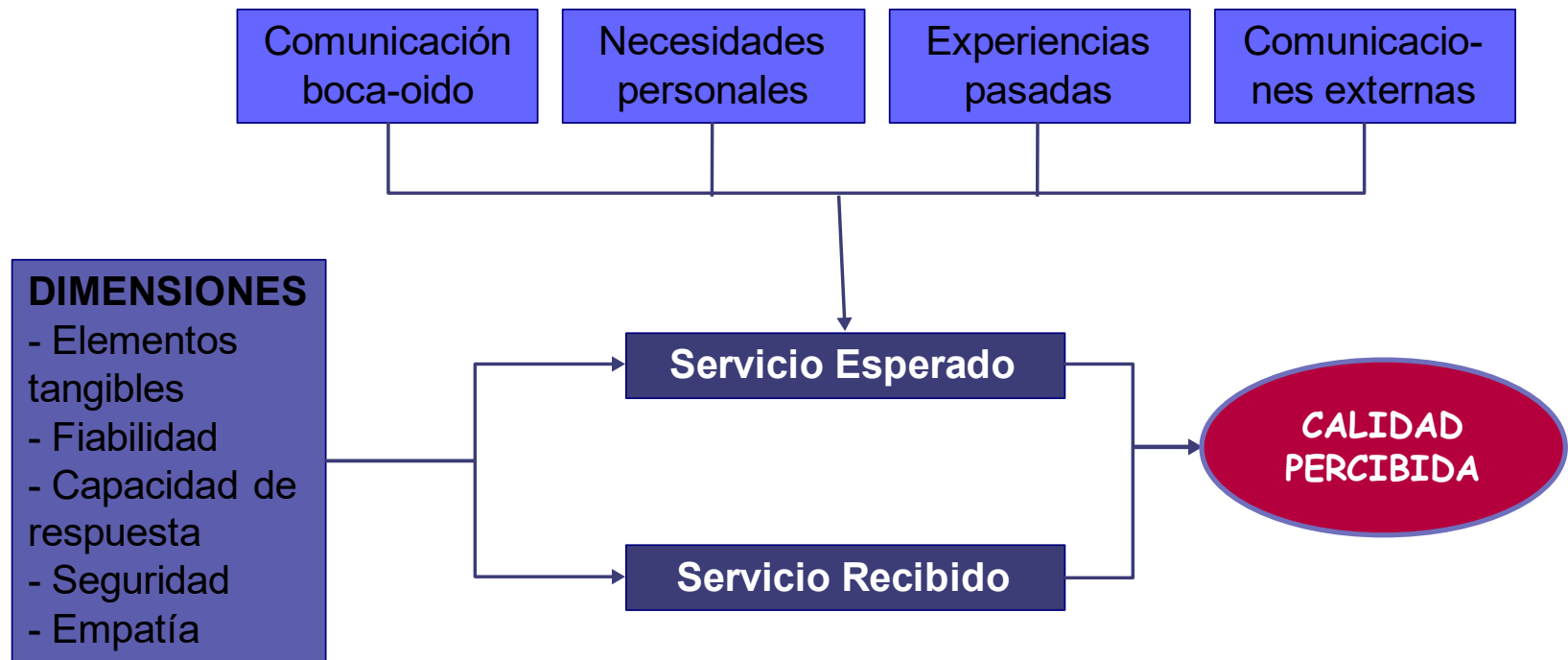
2) ¿Qué dimensiones integran la calidad?

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

5.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

Parasunaman et al., (1985)

Marco Conceptual Modelo SERVQUAL



3) ¿Qué preguntas debe integrar un cuestionario de calidad?

- El cuestionario debe recoger percepciones y expectativas de los clientes
- Generalmente consta de:
 - 44 preguntas (22 ítemes para expectativas y 22 para percepciones)
 - 5 cuestiones para valorar la importancia relativa de cada dimensión de la calidad del servicio
- Ejemplo

5.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

Parasunaman et al. (1985)

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la dimensión (reparto 100 pts)
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas atractivas			
	3	Apariencia pulcra de colaboradores			
	4	Elementos tangibles atractivos			
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de promesas	1 a 7	1 a 7	%
	6	Interés en resolver los problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	9	No cometer errores	1 a 7	1 a 7	%
	10	Colaboradores comunicativos			
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
SEGURIDAD	13	Colaboradores que respondan	1 a 7	1 a 7	%
	14	Colaboradores transmiten confianza			
	15	Cientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
EMPATÍA	17	Colaboradores bien formados	1 a 7	1 a 7	%
	18	Atención individualizada al cliente			
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada			
	21	Preocupación por intereses cliente			
	22	Comprensión necesidades del cliente			

Bibliografía

Referencias

Martín Peña, M.L.; Díaz Garrido, E. (2016): “*Fundamentos de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*”. Editorial ESIC: Madrid.

Referencias complementarias:

- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985): “A conceptual model of Service Quality and its implications for future research”. *Journal of Marketing*, 49: 48-62.

DIAZ-GARRIDO, ELOÍSA; MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ (2022). Este obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#).