

# Calidad en la Industria de Servicios

Dpto. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

IN47B, Ingeniería de Operaciones

25 de junio de 2008

# Contenidos

- 1 Introducción
- 2 Calidad en la Industria de Servicios
- 3 Factores de la Calidad de Servicio

# La Industria de Servicios:

- En los países desarrollados  $\frac{3}{4}$  del PIB proviene del sector servicios.
- Muy intensivo en mano de obra.
  - Turismo (Hotelería).
  - Gastronomía.
  - Comercio.
  - Transporte.
  - Telecomunicaciones.
  - Servicios financieros (Bancos, AFP, Financieras . . . ).
  - Servicios personales (Educación, Salud, Abogados, Peluqueros . . . ).
  - Administración pública.

# ... y en Chile?

- En Chile, aproximadamente 60 % del PGB y 65 % de los empleos provienen del sector de servicios.
- Características particulares hacen que la gestión sea muy diferente a la que se realiza en la industria manufacturera, especialmente en lo que se refiere a calidad.
- Falta eficiencia y conocimientos en quienes gestionan estas empresas.

# Características de los Servicios

## Intangibilidad

- En general la parte más importante no se puede ver, tocar o almacenar
  - Materialización del servicio
  - Expectativas/Percepciones

## Perecibilidad

- Si la capacidad no se usa se pierde
- No se puede inventariar lo que dificulta el calce oferta - demanda
  - Gestión de la capacidad
  - Manejar demanda

# Características de los Servicios

## Heterogeneidad

- Alta componente humana lleva a productos poco homogéneos
  - Estandarización
  - Entrenamiento e incentivos
  - Empowerment

## Transferencia

- Los consumidores transfieren sus experiencias entre servicios e industrias
- No se puede solo mirar la competencia al diseñar un servicio

# Características de los Servicios

## Simultaneidad

- La parte más importante del servicio se hace o produce mientras se está entregando
  - Rango de alcance limitado
  - Errores son más difíciles de detectar y corregir (se necesita retroalimentación de los clientes)
  - Control de calidad a posteriori

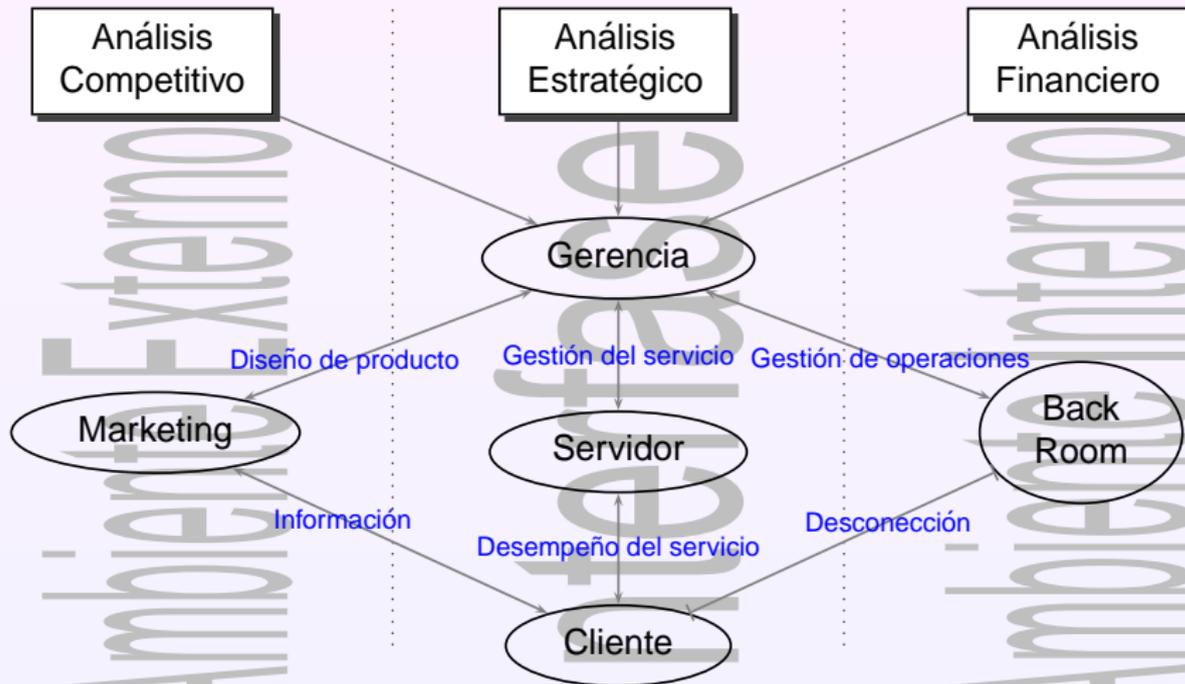
## Especificaciones Culturales

- Aspecto cultural puede ser parte del servicio
- Cuidar no sobrevalorar características culturales en el diseño

# Algunas Observaciones

- La componente intangible predomina, lo que permite gestionar las percepciones
- La idea es entregar un producto que supere lo que espera el cliente
- Además, producto de la simultaneidad
  - No se puede prevenir como en manufacturas
  - Necesitamos conocer la opinión del cliente (Feed Back)
  - Técnicas especiales para gestionar calidad

# Marco Conceptual



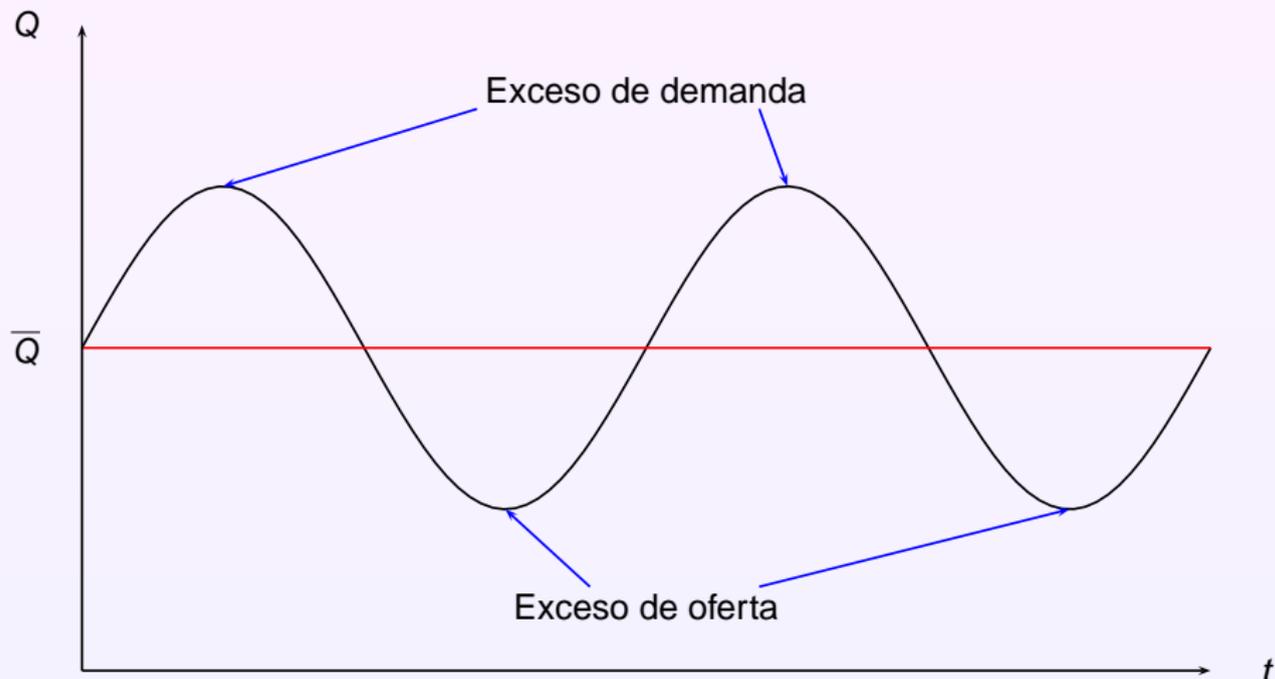
# Marco Conceptual

- Ambiente externo
  - Definición del producto
  - Diferenciación del producto
  - Segmentación de mercado
  - Fuerza competitiva
- Ambiente interno
  - Diseño del sistema, ¿Cómo lo vamos a hacer?
  - Especificaciones
  - Selección de tecnología Blanda/Dura
  - Planeamiento de locaciones, nivel de servicio, etc.
- Manejo de la capacidad (ajustar oferta)



Gestión de  
operaciones

# Ajustando Demanda y Oferta



# Ajustando Demanda y Oferta

	Capacidad	Demanda
Nivel Táctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño modular</li> <li>● Capacidad compartida</li> <li>● Estandarización</li> <li>● Empleados part-time</li> <li>● Horas extras</li> <li>● Entrenamiento transversal</li> <li>● Pre-procesos</li> <li>● Mantenimiento</li> <li>● Cooperación con competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marketing directo</li> <li>● Manejo de precios</li> <li>● Información al consumidor</li> <li>● Promociones</li> <li>● Liquidaciones</li> <li>● Mantenimiento</li> </ul>
Nivel Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Degradar productos</li> <li>● Upgrade de productos</li> <li>● Manejo del <math>\Delta t</math> servicio</li> <li>● Tomar citas (horas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Productos gancho</li> <li>● Descuentos</li> <li>● Modificación de precios</li> </ul>

# Interfase

- Gestionar la calidad del servicio considerando que son importantes las percepciones
- Dividir el servicio por etapas para evaluar y mejorar su diseño

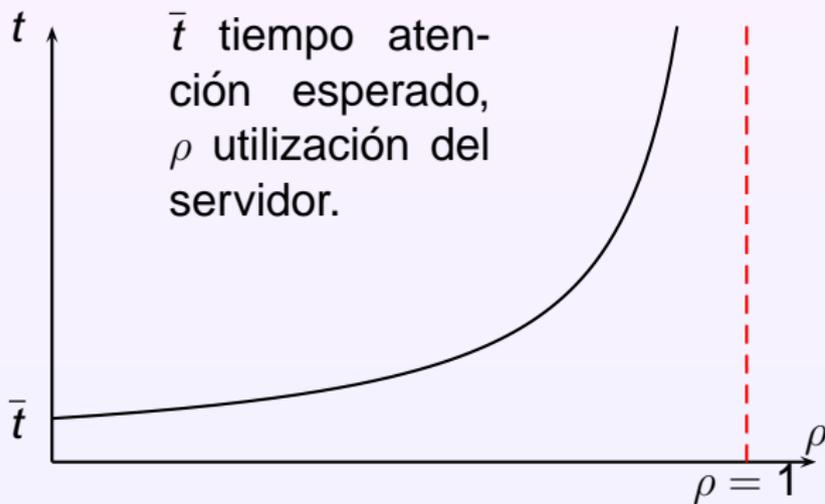


# Aspectos de la Interfase

- Recordemos que se han establecido tres componentes principales de la interfase
  - Tiempos de espera
  - Interacciones interpersonales
  - Calidad, explicada como una brecha entre expectativas y percepciones
- El diseño de atención de clientes es clave en el manejo de los tiempos de espera y atención
  - Existe un efecto no lineal en los tiempos de espera frente a cambios en la tasa de utilización
  - La varianza afecta negativamente los tiempos frente a la misma tasa de utilización

# Gestionando el tiempo de Espera

- ¿Por qué es importante gestionar los tiempos de espera?



# Gestionando el tiempo de Espera

- Si no podemos disminuir los tiempos reales de espera y los clientes siguen encontrando que no son adecuados todavía podemos hacer mucho
- Es posible gestionar la percepción del tiempo de espera mediante el diseño del servicio
  - En el transporte se ha determinado que los usuarios sobrestiman en un 300 % el tiempo de espera por buses
- Ejemplos:
  - Maletas en aeropuerto
  - Espejos en ascensores

# Los Principios de la espera:

- Tiempo desocupado parece más largo que el ocupado
  - Revistas sala de espera
  - Televisores
- Tiempo pre-proceso parece más largo que el tiempo en proceso
  - Fichas médicas
  - Atención por etapas
- Ansiedad aumenta la duración de los tiempos de espera
  - Música suave
  - Iluminación

# Los principios de la espera:

- Espera de duración incierta parece más larga que espera con certeza y finita
  - Informar tiempo de espera estimado
- Esperas inexplicadas parecen más largas que aquellas con explicaciones convincentes
  - Informar la causa real del atraso, por ejemplo congestión o falla en algún equipo
- Esperas injustas parecen más largas que esperas justas
  - En general conviene hacer FIFO
  - Segregar clientes de distintas categorías

# Los principios de la espera:

- Mientras más se valora el servicio menores parecen las esperas
  - Esperar por un médico especialista parece más razonable que esperar para comprar un helado
- Esperas en solitario parecen más largas que en grupo
  - Juntar salas de espera de distintos servicios

## Correlaciones

Muchos de estos principios están relacionados, por ejemplo esperar en grupo disminuye la ansiedad

# Otros Factores

- Gerentes deben ser el ejemplo
  - Entender a sus empleados con contacto directo en el mostrador
- Colegas (los que entregan el servicio)
  - No muy amistosos entre ellos porque puede provocar que el cliente se sienta desplazado o molesto
  - Intentar homogeneizar atención (ejemplo, chocolatería)
    - Entrenamiento
    - Estandarización
  - Diseño del Layout de la planta y zonas de atención puede prevenir y disminuir conflictos

# Calidad de Servicio

## Definición

La calidad puede ser explicada como una brecha entre el servicio esperado y el percibido

## Dimensiones de la Calidad

- Tangibles
- Confiabilidad
- Respuesta
- Seguridad
- Empatía

# Dimensiones de la Calidad

## Tangibles

- Todos los elementos físicos involucrados en el servicio
- Fácil de medir, percepciones no importan demasiado

## Confiabilidad

- Ser capaces de hacer lo que se promete
- Hacerlo bien la primera vez, tener las habilidades para desempeñar correctamente el servicio

## Respuesta

Deseo ayudar al cliente y entregar servicio con rapidez

# Dimensiones de la Calidad

## Garantía (Assurance)

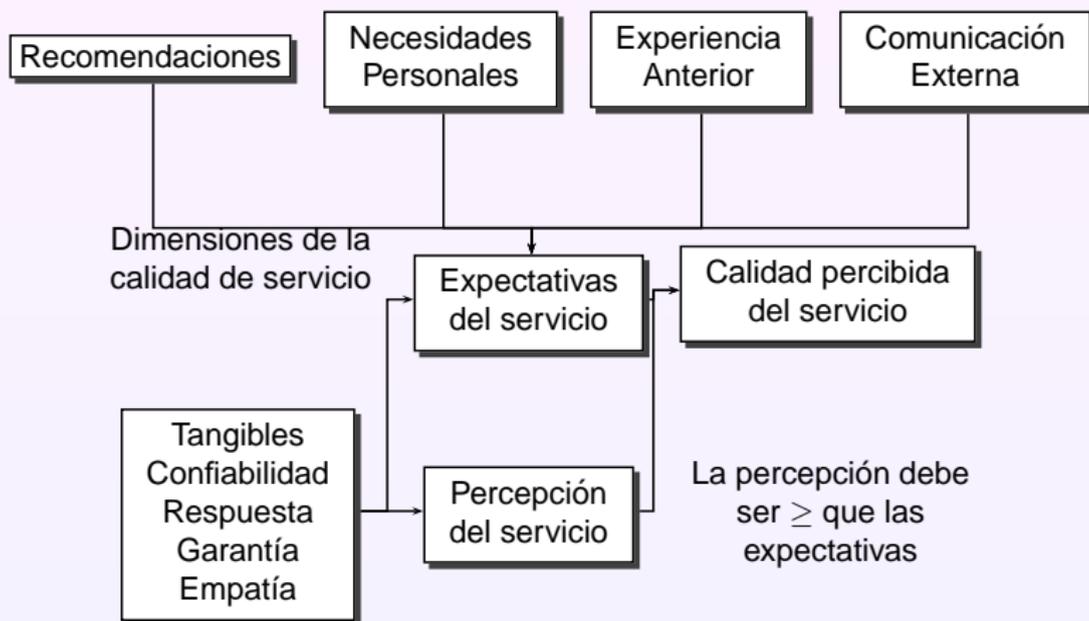
Conocimiento y cortesía de quien entrega el servicio junto con sus habilidades para transmitir confianza

- Cortesía
- Seguridad (física y emocional)
- Honestidad y credibilidad

## Empatía

- Información, comunicación y entendimiento del consumidor (lenguaje, ponerse en el lugar del otro)
- Acceso

# Modelo de Calidad



# Modelo de Calidad

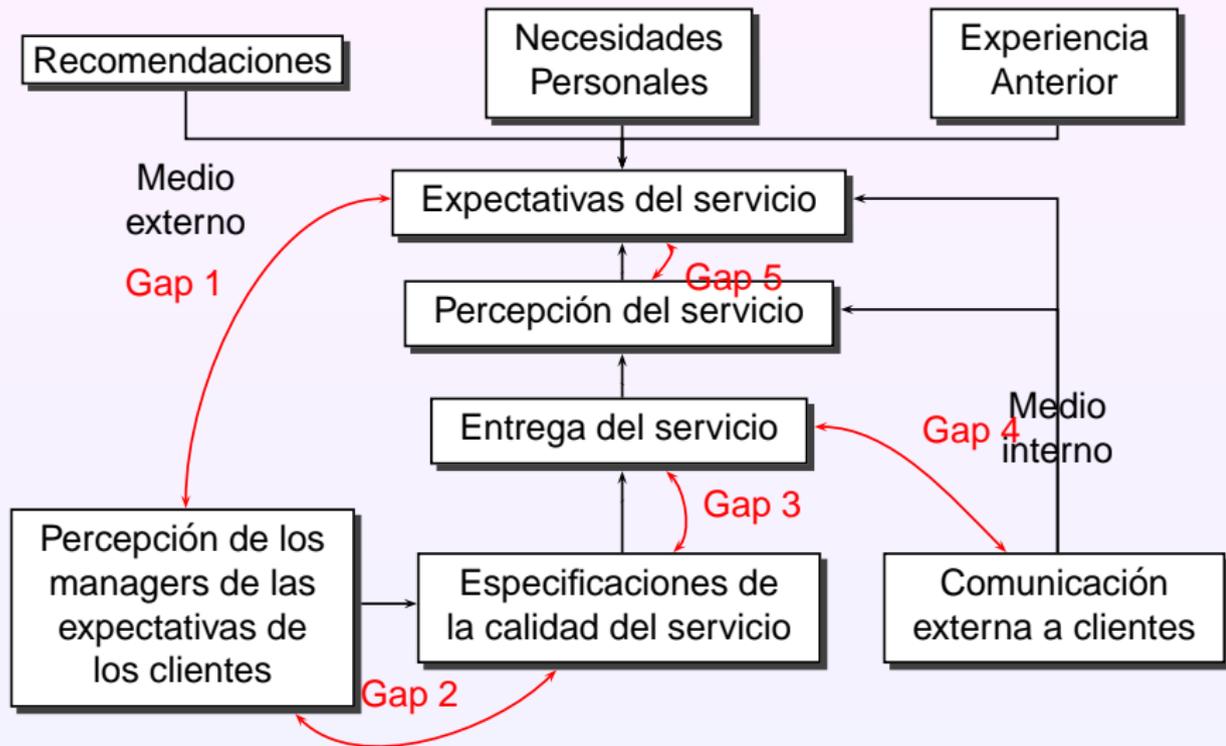
## Expectativas del servicio

- El proceso de generación de expectativas no sólo depende del negocio o la industria en particular, sino que se transmite entre toda la competencia e industrias que compartan la misma estructura
- Tiempos aceptables, características del producto, aceptación de errores son parte de los elementos sobre los cuales formamos expectativas

## Diferencias

¿Por qué se producen diferencias entre lo que se espera y lo que se percibe?

# Modelo de brechas



# ¿Por qué se produce cada brecha?

## Gap 1

No entender al cliente, falta investigación de mercado

- Falla la comunicación entre niveles inferiores (los que saben lo que la gente quiere) con los superiores
- Demasiados niveles de decisión

## Gap 2

No ser capaces de transmitir las percepciones de los managers de lo que los clientes esperan a las especificaciones del servicio

- Percepción de infactibilidad
- Ausencia (o no adecuada) fijación de objetivos

# ¿Por qué se produce cada brecha?

## Gap 3

No se cumplen especificaciones en la entrega

- Ambigüedad en la definición de funciones
- Conflicto en las funciones
- Tecnología inadecuada
- Sistemas de control (compensación/evaluación) no adecuados
- Falta de trabajo en equipo
- Falta de poder en los empleados (empowerment)

# ¿Por qué se produce cada brecha?

## Gap 4

Marketing promete cosas que no se pueden entregar o no están especificadas

- inadecuada comunicación horizontal (Operaciones, Marketing, Ventas, RRHH, Sucursales...)
- Propensión a prometer demasiado

# ¿Por qué se produce cada brecha?

## Gap 5

Lo que el cliente espera no es lo que percibe que recibe

- Suma cualitativa de todas las brechas anteriores
- Chequear si en el mercado no hay un cambio que esté modificando externamente las expectativas
- Se puede medir utilizando herramienta SERVQUAL y luego preguntarse por las distintas brechas y sus características en orden
- La idea es tener indicadores que muestren tendencia, y no limitarse a un único corte transversal

# Importancia de la Lealtad

- Mejora y mantiene la rentabilidad a largo plazo
  - Clientes antiguos en general son más baratos de servir, compran más y dan buenas referencias
- Sólo los cliente MUY satisfechos son clientes leales
  - Un  $\Delta$  servicio o calidad pequeño puede generar un lealtad muy grande (relación no lineal)
- Todas las empresas deberían tener
  - Soporte al consumidor
  - Políticas de solución a malas experiencias
  - Políticas para potenciar y fomentar los reclamos y sugerencias de los consumidores

# Potenciar a los Consumidores

- La información que pueden proporcionar los consumidores, y quienes dejan de serlo, es **muy** relevante para mejorar diseño y entrega del servicio
  - 60 % de quienes comunican sus problemas y obtienen respuesta permanecen como clientes.
- Plan de Acción
  - Ocupar mejor la información que proporcionan los consumidores insatisfechos
  - Prevenir fallas futuras (cambiar sistema de compensaciones a empleados, trabajar en equipo en función de ese objetivo específico)
  - Cambiar enfoque de compensaciones a clientes de lo que la empresa le conviene a lo que el cliente necesita (con límites)

# Gestión de Reclamos

- Disculparse y hacerse cargo del problema
- Responder rápido
- Asegurar al cliente que el problema será arreglado
- Hacerlo por teléfono
- Informar cuando se haya resuelto
- Se necesita tecnología de apoyo
- Tener en cuenta que:
  - 8 % Habla con servicio al cliente.
  - 24 % Habla con “alguien”.
  - 68 % No habla.
  - Es fundamental facilitar la comunicación con la empresa

# Gestionar las Deserciones

- Revisar y aprender de los que se van (de la empresa en particular o de la competencia) para mejorar y promover el servicio de quienes se están por ir
  - Esto permite poder crear relaciones de largo plazo además de mejorar el servicio
- Procedimiento para gestionar las deserciones
  - Definir deserción (la mayoría de las veces los clientes simplemente no vuelven, o empiezan a migrar a otros servicios)
  - Identificar a los desertores (buscar patrón que los caracterice y segmentarlos)
  - Crear una cultura orientada a mejorar las tasas de retención con análisis de los fracasos