

DIAPPOSITIVAS

DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Grado en *Administración y Dirección de Empresas online*



Universidad
Rey Juan Carlos

MARTÍN-PEÑA, MARÍA LUZ; DÍAZ-GARRIDO, ELOÍSA (2023). Esta obra está publicada bajo una [Licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

DIPOSITIVAS

Índice

- ✓ TEMA 1: Los servicios en la sociedad actual p. 3
- ✓ TEMA 2: La dirección de operaciones en las empresas de servicios p. 34
- ✓ TEMA 3: La estrategia de operaciones p. 47
- ✓ TEMA 4: Servicio y proceso: el sistema de entrega en servicios p. 66
- ✓ TEMA 5: Localización y distribución en planta p. 83
- ✓ TEMA 6: La capacidad en empresas de servicios p. 108
- ✓ TEMA 7: La calidad en el servicio p. 127

TEMA 1:

LOS SERVICIOS EN LA SOCIEDAD ACTUAL

- 1.1. El sector servicios y las empresas de servicios
- 1.2. Características básicas de los servicios
- 1.3. Competitividad y productividad
- 1.4. Tipología de servicios. Clasificación de las empresas de servicios
- 1.5. Características de las empresas de servicios

TEMA 1:

OBJETIVOS

- ✓ Identificar el sector servicios y el tipo de empresas que lo forman
- ✓ Situar al sector servicios en la economía y conocer su importancia
- ✓ Conocer las características básicas de los servicios como *output* de la función de operaciones
- ✓ Conocer las características distintivas de las empresas de servicios, en comparación con las empresas industriales

1.1. El sector servicios y las empresas de servicios

- ✓ Empresas con mayor ritmo de crecimiento en últimos años
- ✓ Sector que más población emplea (PIB 78%)
- ✓ Definición:
 - A nivel macroeconómico:
 - Sectores primario, secundario y **terciario**
 - A nivel microeconómico:
 - Servicio: cualquier actuación que una parte ofrece a otra parte, esencialmente intangible sin transmisión de propiedad
 - Su prestación puede ir ligada o no a un bien físico

1.1. El sector servicios y las empresas de servicios

- ✓ Acepciones del concepto “servicio”:
 - ❑ **Industrias de servicios:** El producto final es únicamente un bien intangible no duradero (*empresas ocio*)
 - ❑ **Productos en forma de servicios:** Asociadas a empresas de servicios o a empresas industriales (*mantenimiento*)
 - ❑ **Ocupaciones incluidas en el ámbito de los servicios:** Actividades no industriales (*reparación, docencia, etc*)
 - ❑ **Funciones de servicio:** Fuera del ámbito de la economía monetaria (*ONGs*)

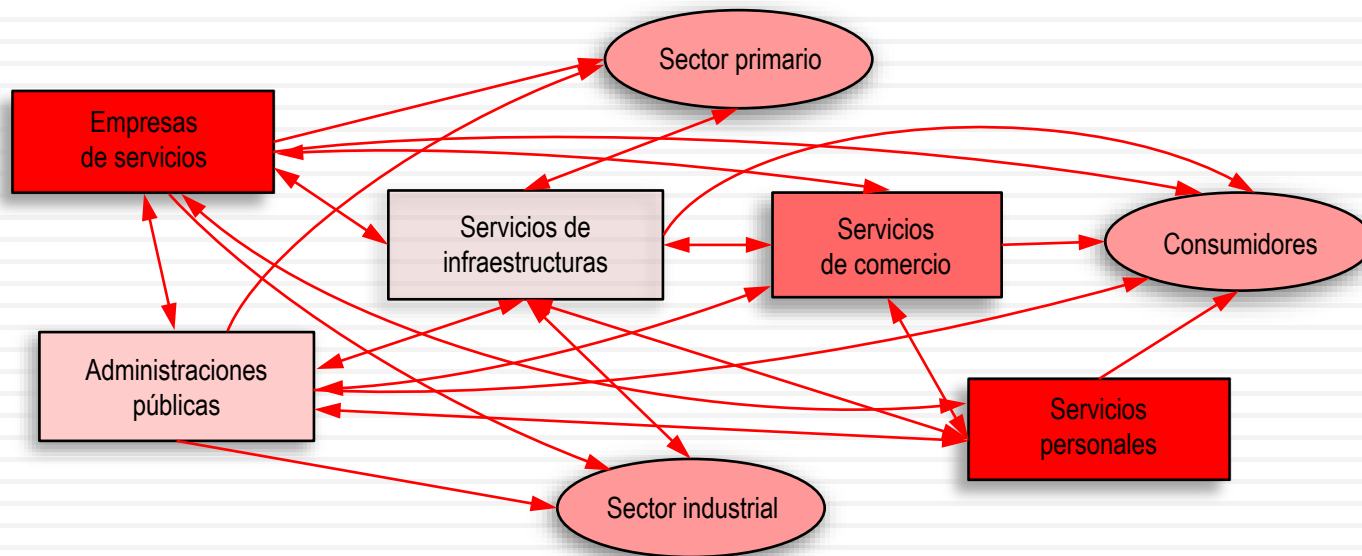
1.1. El sector servicios y las empresas de servicios

- ✓ Importancia del sector servicios: Evolución económica de las sociedades

<u>Etapa primera:</u> Agricultura, Pesca, Ganadería, Minería	<u>Etapa segunda:</u> Manufactura y Proceso
<u>Etapa tercera:</u> Restaurantes, Hoteles, Mantenimiento, Reparación	<u>Etapa cuarta:</u> Transportes, Venta al por menor, Comunicaciones, Seguros
<u>Etapa quinta:</u> Salud, Educación, Ocio	<u>Etapa sexta:</u> Tecnologías de la Información, Internet

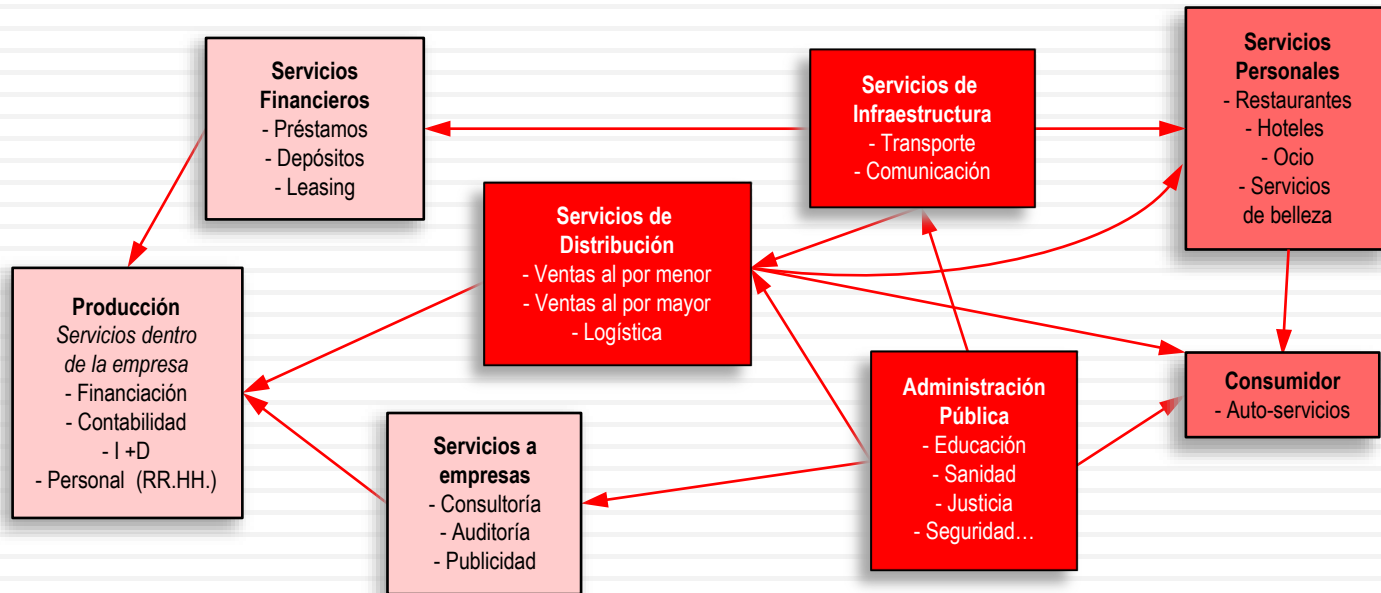
1.1. El sector servicios y las empresas de servicios

✓ Modelo Riddle (1986): papel de servicios en la economía



1.1. El sector servicios y las empresas de servicios

✓ Extensión Modelo Riddle: papel de servicios en la economía



1.2. Características básicas de los servicios

Servicio

26 LAICIO

- ✓ Intensivo en trabajo
- ✓ El cliente forma parte del proceso
- ✓ No puede almacenarse
- ✓ No puede transportarse
- ✓ Es intangible
- ✓ No existe antes de la compra
- ✓ Localización cerca del cliente
- ✓ No se puede patentar

Bien Físico

RIGU LI2ICO

- ✓ Intensivo en capital
- ✓ El cliente está aislado del proceso
- ✓ Puede almacenarse
- ✓ Puede transportarse
- ✓ Es tangible
- ✓ Demostración del producto antes de compra
- ✓ Localización cerca de factores de producción
- ✓ Se puede patentar

1.2. Características básicas de los servicios

✓ Intangibilidad

- ❑ El servicio no se puede experimentar por los sentidos antes de la compra
 - Dificulta su patentabilidad
 - Impide transmisión de propiedad
 - Eleva coste de introducción de nuevo servicio
- ❑ Solución: “hacer tangible el servicio”
 - Bienes facilitadores o artículos físicos
 - Bienes sensoriales o servicios explícitos
 - Beneficios psicológicos o servicios implícitos

1.2. Características básicas de los servicios

✓ Caducidad

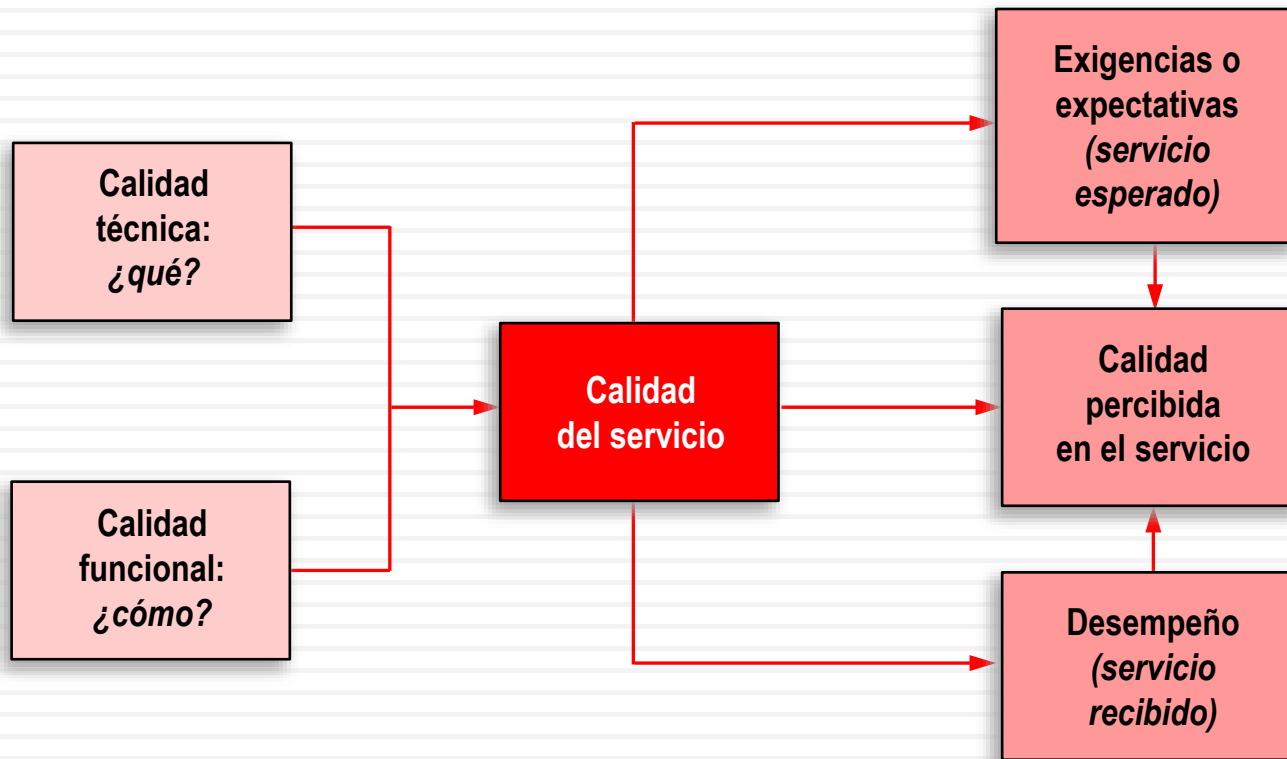
- El servicio no se puede almacenar para consumirse en un momento posterior. Es perecedero
 - Importancia de planificar la capacidad de servicio
 - Reducción de la calidad del servicio si la demanda excede la capacidad
- SOLUCIÓN: tomar acciones que inciden sobre:
 - **Demanda:** Descuentos, marketing, servicios complementarios, sistema reservas
 - **Oferta:** Empleados tiempo parcial, participación del consumidor, subcontratación, rutinas horas punta

1.2. Características básicas de los servicios

✓ Heterogeneidad

- Hay servicios que resultan difíciles de estandarizar:
 - Son percibidos en función de las personas que lo ofrecen, cuándo los ofrecen y dónde los ofrecen
 - Difícil controlar la calidad del servicio
- SOLUCIÓN: gestionar la calidad del servicio
 - Calidad técnica: ¿qué?
 - Calidad funcional: ¿cómo?

1.2. Características básicas de los servicios



1.2. Características básicas de los servicios

✓ Inseparabilidad

- ❑ La producción y el consumo del servicio se realizan al mismo tiempo
 - Contacto permanente con el cliente
 - Ausencia de canales de distribución
 - Presencia del cliente en la creación del servicio
- ❑ SOLUCIÓN: considerar al cliente como un factor productivo adicional
 - Número de mercados potenciales que se pueden cubrir se amplía

1.3. Competitividad y productividad de los servicios

✓ Competitividad

- Capacidad de la empresa para producir bienes y servicios para un mercado globalizado, creando valor
- Entorno competitivo de empresas de servicios:
 - Escasas barreras de entrada
 - Economías de escala reducidas
 - Elevada fluctuación de ventas
 - Aparición de productos sustitutos
 - Lealtad del cliente
 - Existencia de barreras de salida

1.3. Competitividad y productividad de los servicios

✓ Productividad

- ❑ Indicador de la eficiencia
- ❑ Relación de productividad y competitividad
- ❑ Complicado medirla en empresas de servicios
 - Eficiencia interna
 - Eficiencia externa
- ❑ Baja tasa de productividad en servicios
 - Intensivos en mano de obra (profesionales)
 - Dificultad de mecanizar y automatizar
 - Elementos intangibles y heterogéneos

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Browning y Singelmann (1978)

- ❑ Actividades extractivas (sector primario)
- ❑ Industria de transformación (sector secundario)
- ❑ Servicios de distribución: *transporte, almacenamiento, comunicaciones, comercio*
- ❑ Servicios de producción: *banca, seguros, inmobiliarias, arquitectos, servicios jurídicos*
- ❑ Servicios sociales: *sanidad, enseñanza, asistencia social, ONGs, correos, administración pública, profesionales*
- ❑ Servicios personales: *servicio doméstico, hoteles, restaurantes, reparaciones, tintorería, peluquería, ocio, ...*

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Extensión clasificación Sabolo (1975)

- Servicios comercializables o de mercado
 - Servicios financieros
 - Servicios profesionales
 - Servicios de explotación
 - Transportes y almacenamiento
 - Comunicaciones
 - Venta al por mayor y al por menor
 - Servicios personales
- Servicios no comercializables
 - Los que presta la administración pública

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Contabilidad nacional

- Servicios destinados a la venta
 - Reparación y recuperación, comercio, restauración, hoteles, transporte por carretera y ferrocarril
 - Transporte marítimo, aéreo y servicios anexos, comunicaciones, créditos y seguros
 - Servicios bancarios, servicios prestados a empresas, alquiler, sanidad y enseñanza destinada a la venta, otros servicios destinados a la venta
- Servicios no destinados a la venta
 - Los que presta la administración pública

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

- Clasificación funcional de los servicios a empresas

→ FUNCIÓN: “*Management* y Gestión”

Asesoría en organización:

- *Management* general
- Asesoría en selección de personal
- Asesoría en formación

Servicios jurídicos:

- Profesiones jurídicas
- Asesoría jurídica

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

- Clasificación funcional de los servicios a empresas

→ FUNCIÓN: “*Management* y Gestión”

Asesoría fiscal

Contabilidad y auditoría contable

Relaciones públicas

Servicios administrativos

(secretariado, servicios lingüísticos, etc)

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

□ Clasificación funcional de los servicios a empresas

→ FUNCIÓN: “Producción”

Inspección, control y certificación

Reparación y mantenimiento

Pruebas y ensayos

Acondicionamientos y embalajes

Ingeniería industrial

Asesoría en ingeniería

Tratamiento de desechos

Otros servicios técnicos relativos a la producción

y a la protección del medio ambiente

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

□ Clasificación funcional de los servicios a empresas

→ FUNCIÓN: “Información y comunicación”

Servicios informáticos:

- *Software*
- Proceso de datos
- Asesoría informática
- Servicios técnicos de informática

Servicios de información:

- Servicios de bases de datos *online*, *videotext*, etc
- Prensa especializada

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

□ Clasificación funcional de los servicios a empresas

Servicios privados de comunicación:

- Correo y mensajería
- Servicios avanzados de telecomunicaciones

→ FUNCIÓN: “Investigación”

Investigación-Desarrollo bajo subcontratación

→ FUNCIÓN: “Personal”

Selección

Formación profesional

Empleo a tiempo parcial

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

□ Clasificación funcional de los servicios a empresas

→ FUNCIÓN: “Ventas”

Investigación de mercados (estudios, sondeos, etc)

Publicidad

Promoción de ventas

Marketing directo

Ayuda a la exportación

Ferias y salones

Diseño

Arte comercial

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

- Clasificación funcional de los servicios a empresas

SERVICIOS OPERATIVOS

Limpieza

Vigilancia y seguridad

FUENTE: Comisión de la CE, 1989, Bruselas

- Catálogo de servicios a las empresas (según la CNAE)

ADMINISTRACIÓN
Y CONTABILIDAD

842: Contabilidad consejeros fiscales

841: Consejeros jurídicos

849: Otros servicios

Gestión de constitución de sociedad

Gestión de plantilla de personal

Gestión de pago de impuestos

Gestión de cobros a clientes

82: Entidad aseguradora

851: Alquiler maquinaria y equipo agrícola

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

- Catálogo de servicios a las empresas (según la CNAE)

ADMINISTRACIÓN
Y CONTABILIDAD
(cont.)

852: Alquiler maquinaria y equipo construcción
853: Alquiler maquinaria y equipo contable
853: Alquiler vehículo sin conductor
859: Alquiler otros bienes muebles
859: Alquiler de locales industriales y otros alquileres
845: Explotación electrónica por cuenta de terceros

PERSONAL

849: Otros servicios

- Selección de personal
- Formación del personal
- Seguridad del personal

INVERSIÓN Y
FINANCIACIÓN

81: Instituciones financieras

- Intermediación
 - Crédito
 - Descuento
- Descuento
 - Colocación de títulos

1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

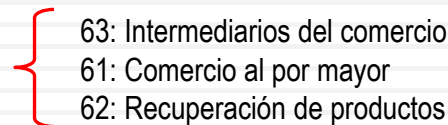
✓ Otras clasificaciones:

- Catálogo de servicios a las empresas (según la CNAE)

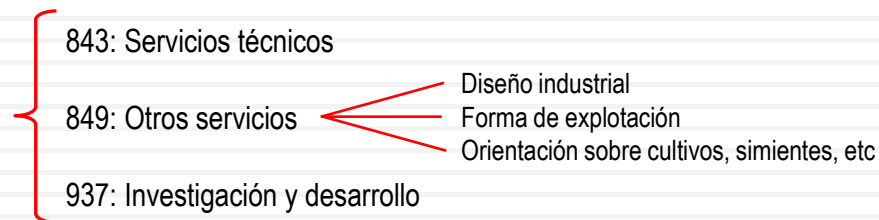
INVERSIÓN Y
FINANCIACIÓN
(cont.)



COMPRAS



PRODUCCIÓN



1.4. Tipología de servicios. Clasificación de empresas de servicios

✓ Otras clasificaciones:

- Catálogo de servicios a las empresas (según la CNAE)

VENTAS

844: Publicidad
846: Estudios de mercado
849: Otros servicios: sobre exportación, clientes, organización de ferias, etc
61: Comercio al por mayor
63: Intermediarios de comercio

DISTRIBUCIÓN

71: Transporte por ferrocarril
72: Transporte terrestre
73: Transporte marítimo
74: Transporte aéreo
754: Depósitos y almacenamientos de mercancías
756: Intermediarios del transporte
76: Comunicaciones 761: Correos y servicios oficiales
762: Servicios privados
672: Reparación de vehículos

1.5. Características distintivas de las empresas de servicios

✓ Generalizaciones

- ❑ Todo el mundo es experto en servicios
- ❑ Los servicios son singulares y únicos
- ❑ La calidad del trabajo en su prestación no se corresponde con la calidad del servicio al entrar en juego la percepción del cliente
- ❑ La mayoría de servicios comparten atributos tangibles y atributos intangibles

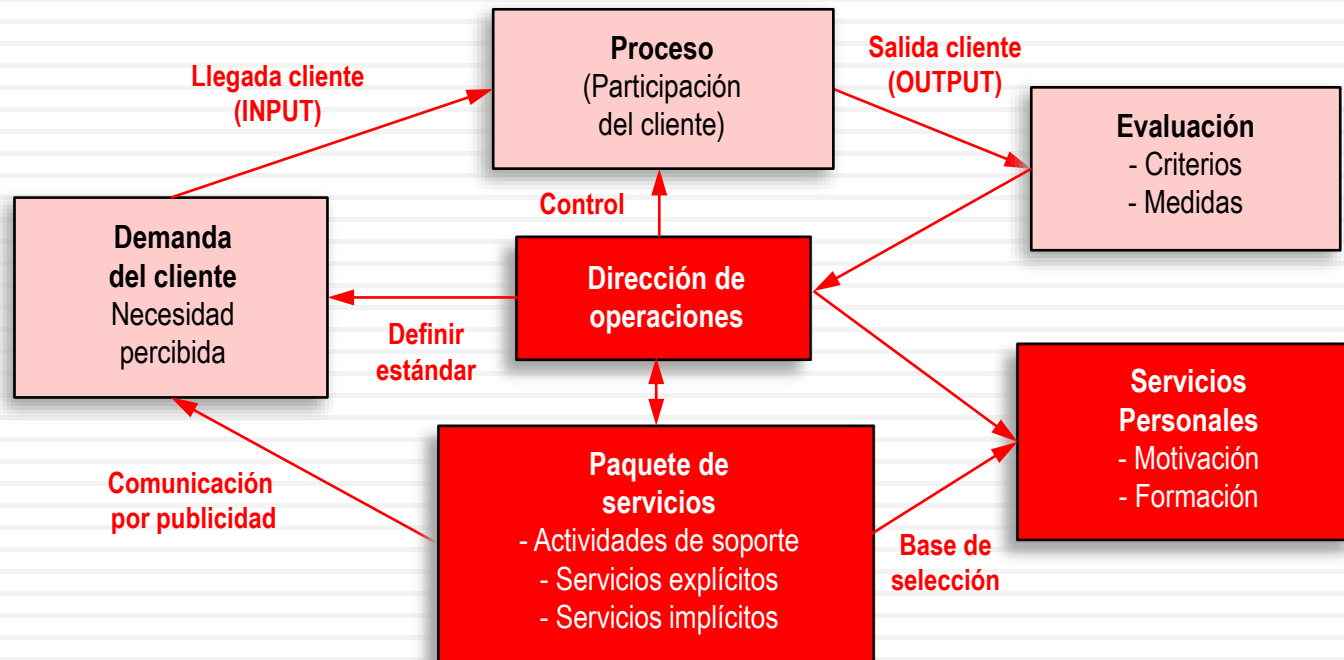
1.5. Características distintivas de las empresas de servicios

- ✓ El cliente es el punto central de todas las decisiones y acciones de la empresa de servicios



1.5. Características distintivas de las empresas de servicios

✓ Las operaciones de servicio como un 'sistema abierto'



TEMA 2:

LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

- 2.1. El sistema de producción en la empresa: bienes y servicios
- 2.2. Dirección de Producción *versus* Dirección de Operaciones
- 2.3. El producto como servicio
- 2.4. El servicio como producto

TEMA 2:

OBJETIVOS

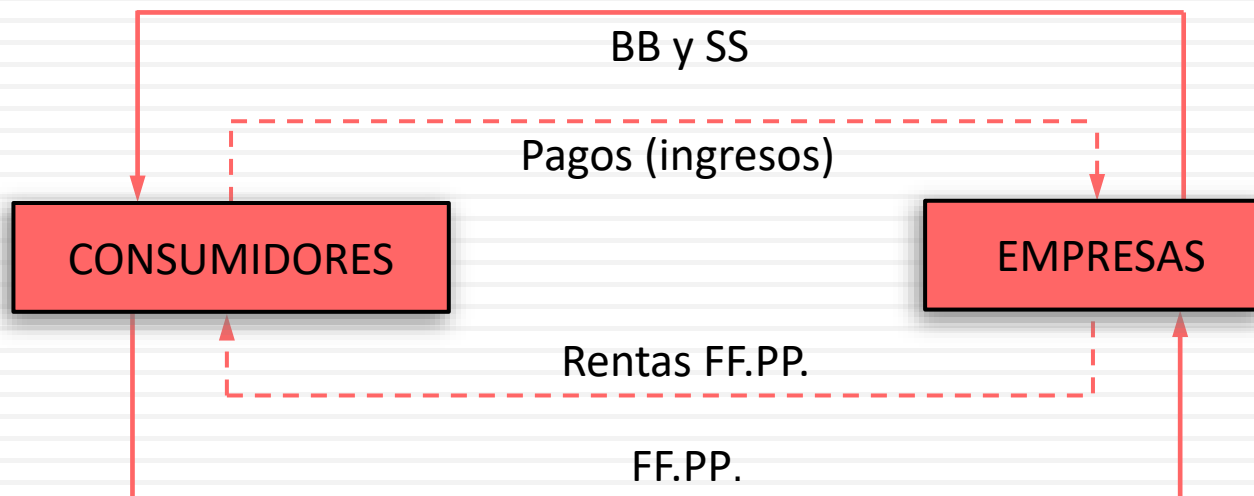
- ✓ Identificar la función de operaciones en las empresas de servicios
- ✓ Conocer el alcance de la dirección de operaciones
- ✓ Conocer y analizar el modelo “La fábrica de servicios”

2.1. El sistema de producción en la empresa: bienes y servicios

FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA

Intercambio de recursos entre consumidores y empresas

Proceso continuo de intercambio



2.1. El sistema de producción en la empresa: bienes y servicios

LA EMPRESA COMO SISTEMA

- Subsistema de producción/operaciones:
objetivo obtener bienes y servicios
 - Utiliza **recursos operacionales** para transformar *inputs* en *outputs*
 - **Input**: elemento que va a ser transformado
 - **Recursos operacionales**: personas, plantas, partes, procesos y planificación
 - **Transformación**: física, de ubicación, intercambio, almacenamiento, informativa, fisiológicas, ...
 - **Resultados**: bienes o servicios

2.1. El sistema de producción en la empresa: bienes y servicios

Sistema	<i>Inputs</i> primarios	Recursos directos	Transformación primaria	Resultado deseado
Universidad	Alumnos	Profesores, aulas, libros	Informativa	Individuos formados
Restaurantes	Clientes hambrientos	Alimentos, cocineros, camareros, local	Física e intercambio	Clientes satisfechos
Hospital	Pacientes	Médicos, enfermeras, equipos, consultas	Fisiológica	Individuos sanos

2.2. Dirección de Producción *versus* Dirección de Operaciones

- ✓ **Dirección de Producción:** disciplina científica que estudia la función de producción en empresas industriales
- ✓ **Dirección de Operaciones:** disciplina científica dirigida a empresas de servicios
- ✓ La evolución de los sistemas de producción propicia la distinción entre ambos términos

2.2. Dirección de Producción *versus* Dirección de Operaciones


✓ Evolución sistemas de producción

- ❑ Años 50: Estudios de tiempos, métodos de trabajo, control de la producción, etc
- ❑ Años 60-70: Inclusión de los servicios como extensión natural de la DPO
- ❑ Años 80: Se considera un ámbito funcional de estudio dentro de la administración y dirección de empresas
- ❑ Años 90: Influencia en la competitividad de la empresa

2.3. El producto como *servicio*

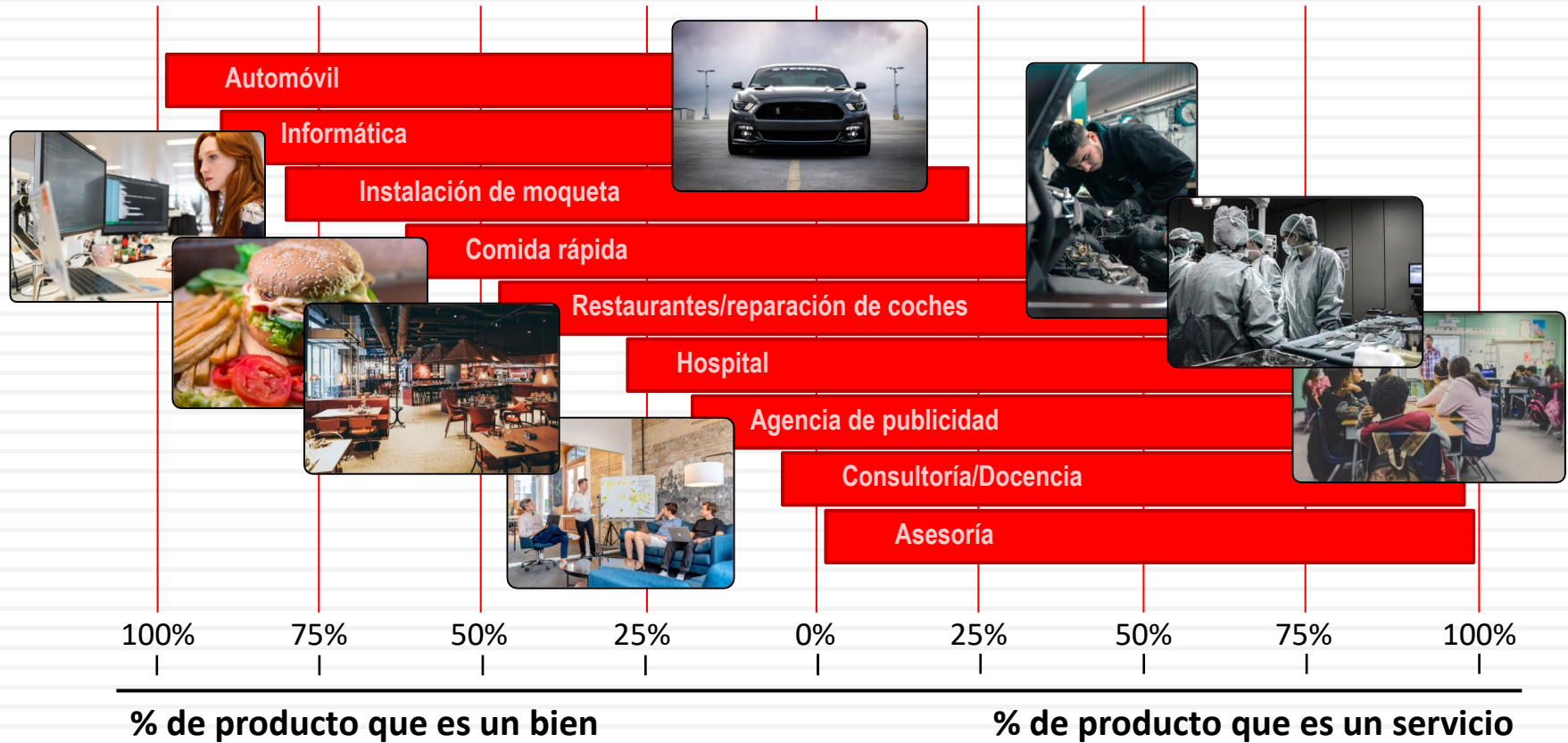
- ✓ **Fábrica de servicios:** Las empresas manufactureras organizan la función de producción/operaciones como si tuvieran que dar un servicio al resto de funciones de la empresa.

Aparecen consumidores internos y externos:

- Servicios esenciales o centrales:
 - Calidad, Flexibilidad, Coste y Entregas  + Servicio
- Servicios de valor añadido:
 - Información
 - Resolución de problemas
 - Soporte de campo
 - Soporte de ventas

2.3. El producto como *servicio*

✓ Las empresas comercializan una mezcla de bienes y servicios



2.3. El producto como *servicio*

✓ Los clientes demandan productos cada vez más personalizados.

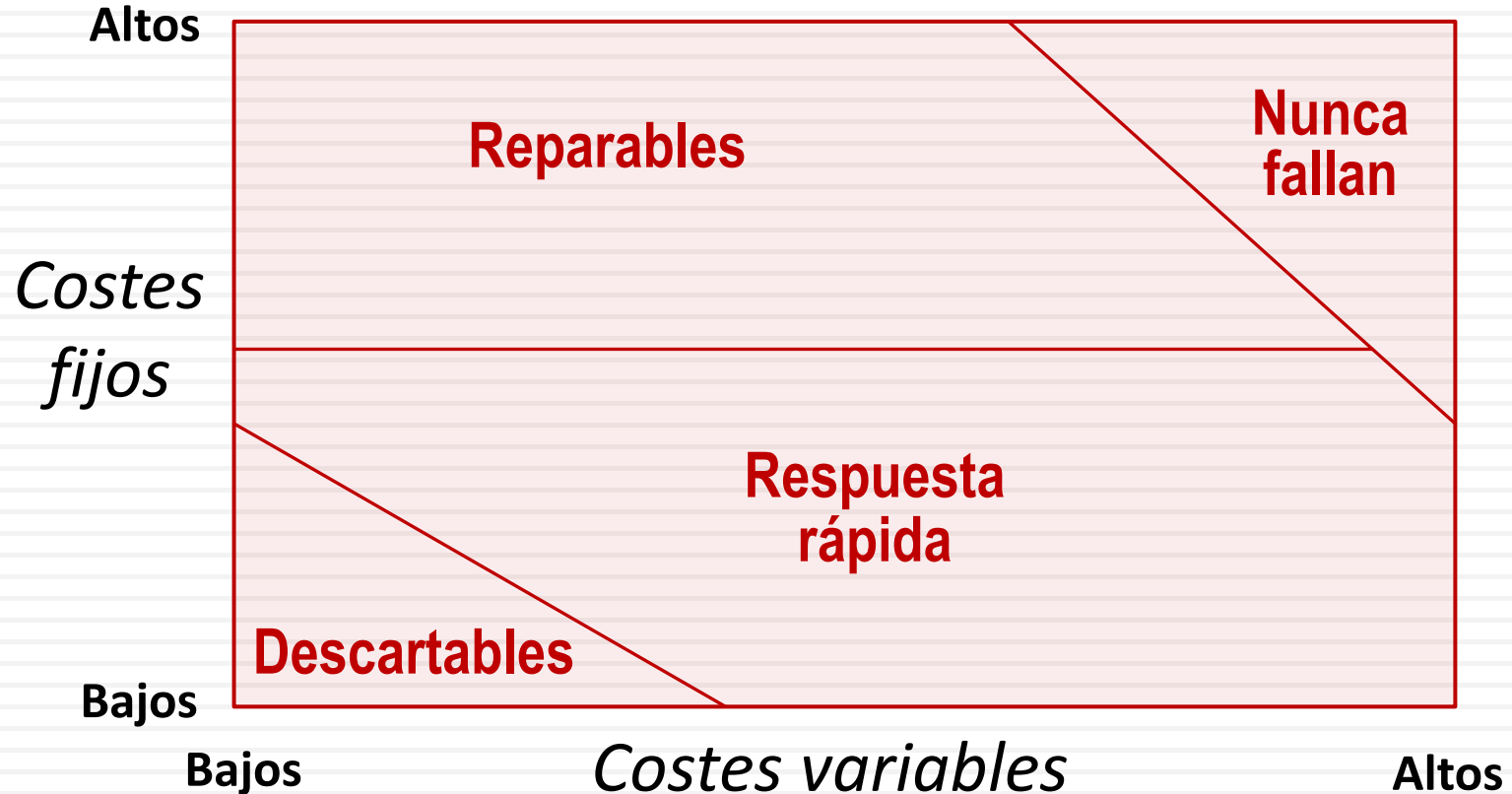
Necesidad de servicios de apoyo al producto:

- ❑ **Servicios preventa:** asesoramiento, financiación, información, ...
- ❑ **Servicios posventa:** maximiza la satisfacción del consumidor después de comprar el producto y usarlo

✓ **Garantía de servicio:**

- ❑ Incondicional, fácil de entender, fácil de hacer valer
- ❑ Debe cubrir todos los componentes que estén bajo el control de la empresa
- ❑ Fomenta la lealtad del cliente y las ventas

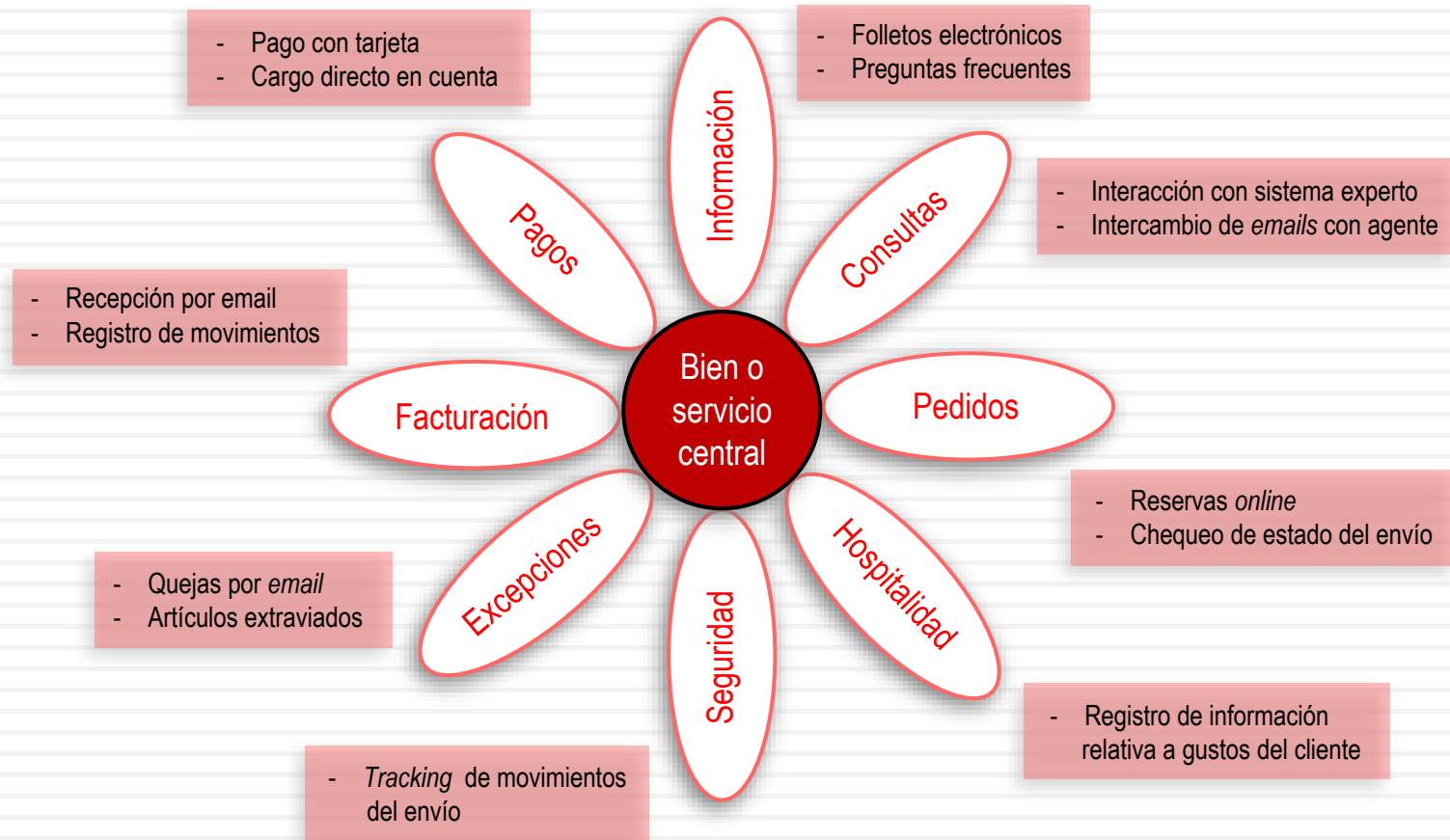
2.3. El producto como *servicio*



2.4. El servicio como *producto*

- ✓ Se considera un “paquete” de servicios diferentes que contiene:
 - Servicios esenciales o principales
 - Servicios auxiliares o periféricos
- ✓ Los servicios auxiliares pueden clasificarse como muestra la “flor de servicios”

2.4. El servicio como *producto*



TEMA 3:

LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES

- 3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance
- 3.2. Los objetivos y las decisiones de la función de operaciones
- 3.3. El servicio estratégico
- 3.4. Estrategias competitivas y estrategias de crecimiento en las empresas de servicios

TEMA 3:

OBJETIVOS

- ✓ Conocer el alcance de la estrategia de operaciones en empresas de servicios
- ✓ Clasificar a los servicios según la orientación estratégica de los mismos
- ✓ Analizar los objetivos y las decisiones de la función de operaciones en las empresas de servicios
- ✓ Analizar las estrategias competitivas y de crecimiento de las empresas de servicios

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- ✓ Es una estrategia a nivel funcional (departamento de producción/operaciones)
- ✓ Recoge las decisiones estratégicas:
 - ❑ Proceso de prestación de servicio
 - ❑ Localización y organización de instalaciones
 - ❑ Gestión de capacidad del servicio
 - ❑ Gestión de mano de obra
 - ❑ Calidad del servicio ofrecido
- ✓ El servicio que se ofrece como elemento de la estrategia corporativa y competitiva

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- ✓ 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

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

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

✓ Planteamiento de orientación estratégica

Receptor directo del servicio

	PERSONAS	COSAS
ACCIONES TANGIBLES	Servicios dirigidos a personas (salud, transporte, restaurantes, ...)	Servicios dirigidos a bienes y a otras personas físicas (reparación, mantenimiento)
ACCIONES INTANGIBLES	Servicios dirigidos al intelecto de personas (cultura, educación, información)	Servicios dirigidos a activos intangibles (banca, asesoría, seguridad)

Naturaleza del acto de servicio

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- ✓ El planteamiento anterior permite analizar cómo se presta el servicio:
 - ❑ Relaciones con los clientes y fidelización
 - Fundamental el contacto con el cliente
 - Posibilidad de servicio personalizado: fidelización
 - ❑ Naturaleza de la demanda y de la oferta
 - Restricción de la oferta (servicio perecedero)
 - Fluctuación de la demanda
 - ❑ Métodos de entrega de servicios
 - Localización del servicio
 - Nivel de interacción entre el cliente y la empresa de servicio

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- Relaciones con los clientes y fidelización

*Nivel de fidelización por
características del servicio*

	ALTO	BAJO
ALTO	Servicios profesionales, taxi, fontanería, banca, 'restaurante gourmet'	Programas preventivos de salud, educación, 'comedor escolar'
BAJO	Servicio telefónico, hoteles, médicos de empresas, 'restaurante familiar'	Transporte público, seguridad, 'restaurante de comida rápida'

Nivel de contacto personal con el cliente

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- Naturaleza de la demanda y de la oferta

*Nivel fluctuación de
la demanda en el tiempo*

	AMPLIO	ESTRECHO
<i>Nivel de restricción de la oferta</i>	<p>DEMANDA “PUNTA” PUEDE SER ABSORBIDA</p> <p>Electricidad, gas natural, teléfono, policía, maternidad</p>	<p>Banca, seguros, abogados, lavandería</p>
	<p>DEMANDA “PUNTA” EXCEDE A CAPACIDAD</p> <p>Transporte de pasajeros, hoteles, restaurantes, teatros</p>	<p>Servicios similares a los de arriba, pero con capacidad insuficiente para el nivel básico del negocio</p>

3.1. La estrategia de operaciones: concepto y alcance

- Métodos de entrega de servicios

Emplazamiento del servicio

		ÚNICO	MÚLTIPLE
<i>Interacción cliente y empresa</i>	EL CLIENTE VA A LA EMPRESA	Teatro, peluquería, restaurante	Autobús, comida rápida
	LA EMPRESA VA AL CLIENTE	Taxi, jardinería	Entrega postal, reparaciones a domicilio
	NO SE DESPLAZAN	Compañía de tarjetas de crédito	Compañía telefónica

3.2. Objetivos y decisiones de la función de operaciones

✓ Objetivos

- ❑ Coste
- ❑ Flexibilidad
 - Cambios en el diseño del servicio
 - Introducción rápida de nuevos servicios
 - Amplia variedad de servicios
- ❑ Calidad
 - Superar las expectativas del cliente
 - Calidad percibida por el cliente

3.2. Objetivos y decisiones de la función de operaciones

✓ Objetivos

- Entregas
 - Duración del servicio
 - Espera del cliente
- Servicio
 - Información
 - Garantías después de la prestación

3.2. Objetivos y decisiones de la función de operaciones

- ✓ Decisiones de operaciones
 - ❑ Diseño de servicios
 - ❑ Proceso de prestación
 - ❑ Localización de instalaciones
 - ❑ Organización o distribución de instalación
 - ❑ Gestión de capacidad
 - ❑ Recursos humanos
 - ❑ Gestión de calidad

3.3. El servicio estratégico

- ✓ Posicionamiento en cada decisión de operaciones
- ✓ Alcanzar y mantener una posición distintiva en el mercado
- ✓ ¿Cómo conseguirlo?
 - Elementos estructurales
 - Sistema de entrega, facilidades de diseño, localización, planificación de capacidad
 - Elementos directivos
 - Entrega del servicio (RR.HH.), calidad, control de la capacidad

3.4. Estrategias competitivas y de crecimiento en empresas de servicios

- ✓ Estrategias competitivas
 - Liderazgo en costes
 - Diferenciación
- ✓ Estrategias de crecimiento
 - Servicio enfocado
 - Red enfocada
 - Servicio aglomerado
 - Red diversificada
 - Internacionalización

✓ Estrategias competitivas:

Liderazgo en costes

- ❑ Conseguir una posición de bajo coste
- ❑ Elementos:
 - Búsqueda de clientes con bajo coste
 - Estandarización del servicio
 - Reducir personal en la entrega del servicio sustituyéndolo por tecnología
 - Incrementar el número de operaciones en las que no es necesaria la presencia del cliente

✓ Estrategias competitivas:

Diferenciación

- ❑ Ofrecer un servicio que sea percibido como único por los clientes
- ❑ Elementos:
 - Hacer tangible lo intangible
 - Fidelizar un servicio estándar
 - Reducir el riesgo percibido
 - Prestar atención a la formación y motivación del personal
 - Controlar la calidad

✓ Estrategias de crecimiento

		Número de servicios	
		Uno	Múltiples
Número de localizaciones	Única	Servicio enfocado Dentistas, ventas por menor, restaurantes	Servicio aglomerado Universidades, hospitales, empresas de seguros
	Múltiples	Red enfocada Mensajería, comida rápida, hoteles	Red diversificada Bancos, consultores

✓ Estrategias de crecimiento: *Internacionalización*

- El servicio se presta en un país distinto del país de origen:
 - Expansión multipaís
 - El servicio se presta siempre en las mismas condiciones
 - Importación de clientes
 - Se atienden clientes de cualquier país
 - Seguimiento de clientes
 - Localización en otro país para seguir prestando el mismo servicio a esos clientes

✓ Estrategias de crecimiento: *Internacionalización*

- El servicio se presta en un país distinto del país de origen:
 - Servicio desmembrado
 - Separar actividades de cadena de valor a otros países
 - Servicio basado en el tiempo
 - Utilización de tecnologías de la información

TEMA 4:

SERVICIO Y PROCESO: EL SISTEMA DE ENTREGA EN SERVICIOS

- 4.1. Clasificación operativa de los servicios
- 4.2. La matriz sistema-servicio
- 4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de servicios

TEMA 4:

OBJETIVOS

- ✓ Entender el alcance de la decisión estratégica relativa al “proceso” de prestación de un servicio
- ✓ Clasificar las actividades de 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

4.1. Clasificación operativa de los servicios

- ✓ Clasificación centrada en el proceso de prestación del servicio (*como manufactura*)
- ✓ Variable clave: **grado de contacto con el cliente**
 - ❑ Presencia física del cliente en el sistema
 - ❑ % de tiempo que el cliente está en el sistema en relación al tiempo total
 - ❑ Cuanto mayor sea dicho %, mayor es el grado de interacción del cliente en el proceso de prestación
- ✓ Tipos
 - ❑ Servicios de profesionales
 - ❑ Servicios en masa

4.1. Clasificación operativa de los servicios

✓ Tipos

□ Servicios de profesionales

(elevado grado de contacto con el cliente)

- Equivalentes a producción por proyecto
- Ejemplo: abogados, arquitectos, consultores
- Más importante el proceso que el producto (servicio)
- Valor añadido generado en tareas realizadas en contacto con el cliente: “*Front-office*”
- Personal altamente cualificado

4.1. Clasificación operativa de los servicios

✓ Tipos

□ Servicios en masa

(mínimo grado de contacto con el cliente)

- Equivalentes a producción en línea o en masa. Servicios estándar
- Ejemplo: policía, transporte (tren, autobús)
- Más importante el servicio que se presta que el proceso de prestación (no se adapta a necesidades del cliente)
- Valor añadido generado en tareas realizadas lejos del contacto con el cliente: “*Back-office*”
- Personal menos cualificado. Mayor división de tareas

4.1. Clasificación operativa de los servicios

Tipología de procesos en servicios

GRADO DE PERSONALIZACIÓN

		GRADO DE PERSONALIZACIÓN	
		BAJO	ALTO
GRADO DE INTENSIDAD DE MANO DE OBRA	BAJO	<p>FACTORÍA DE SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transportes (avión, tren, autobús, ...) - Hoteles - Parque de atracciones 	<p>TALLER DE SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparación de coches - Hospitales - Gimnasio
	ALTO	<p>SERVICIOS EN MASA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta detallista - Escuelas - Policías 	<p>SERVICIOS PROFESIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultores y abogados - Arquitectos - Médicos

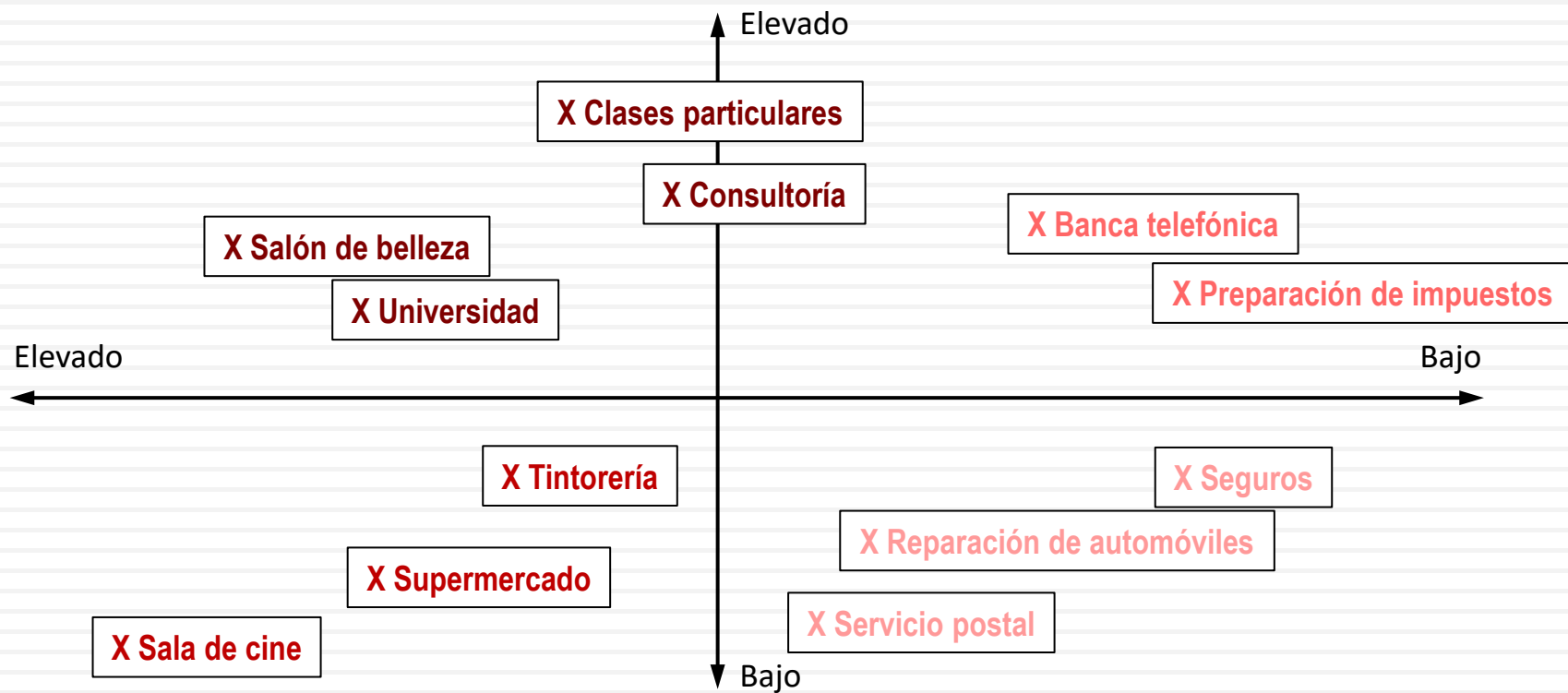
4.1. Clasificación operativa de los servicios

- ✓ Estas clasificaciones son extremos
- ✓ Podemos encontrar multitud de servicios
- ✓ En una misma empresa pueden existir diversidad de influencias de los clientes, por tanto, variabilidad de servicios (Ej. bancos)

Comprensión de las características del sistema productivo en servicios

Grado en el que las personas son importantes en el proceso de prestación del servicio

Grado en el que el equipo e instalaciones son importantes en el proceso



4.1. Clasificación operativa de los servicios

- ✓ La presencia o no del cliente en la entrega y prestación del servicio condiciona el resto de decisiones

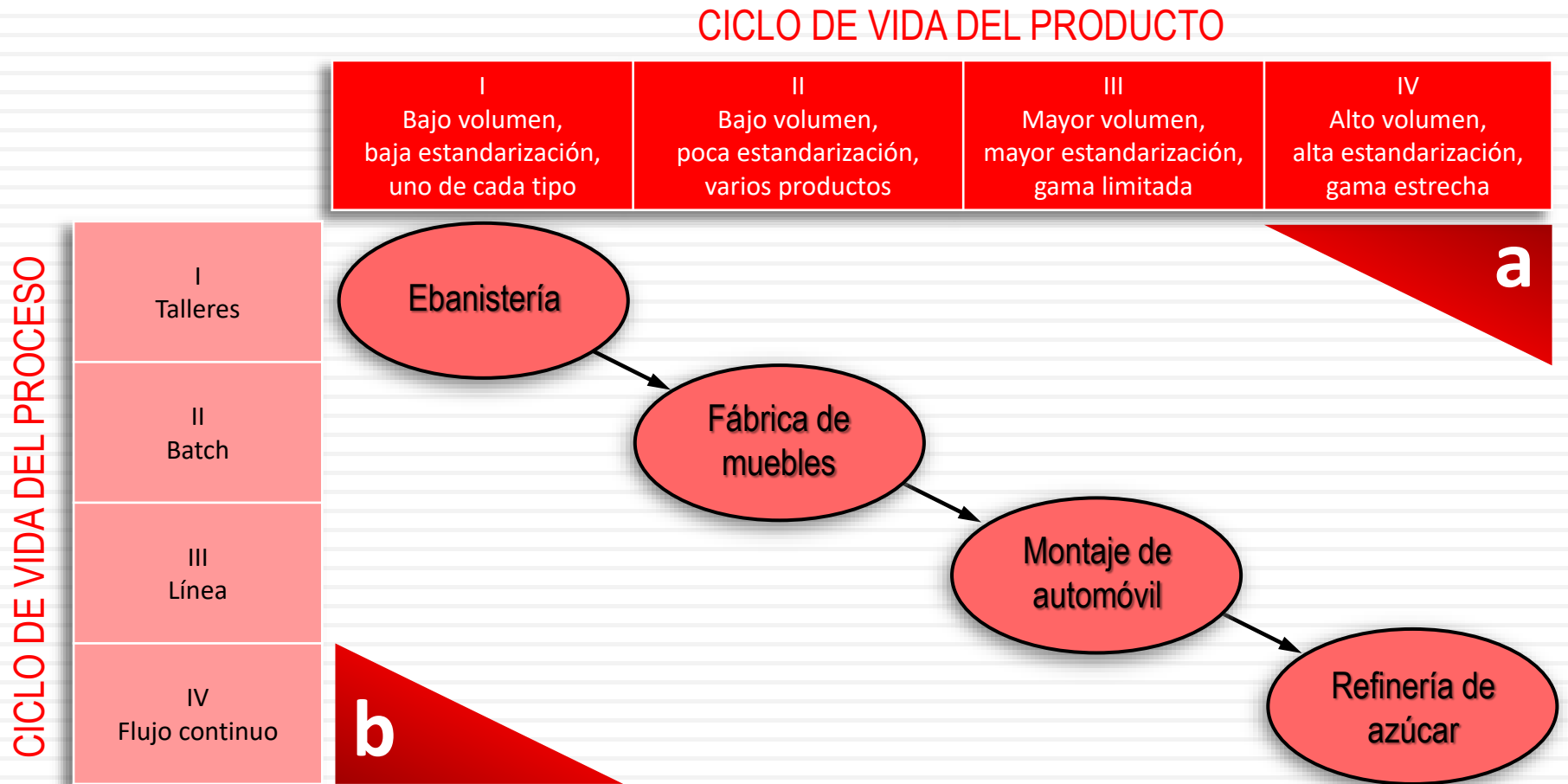
Decisiones	Alto contacto	Bajo contacto
Localización	Cerca de cliente	Cerca de mano de obra, suministro
Diseño de proceso	Efecto directo e inmediato sobre el cliente	El cliente no participa del proceso
Programación	Cliente forma parte de la programación	Al cliente le interesan fechas de terminación
Control de calidad	Estándares dependen de percepción personal	Estándares fijos

4.2. 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

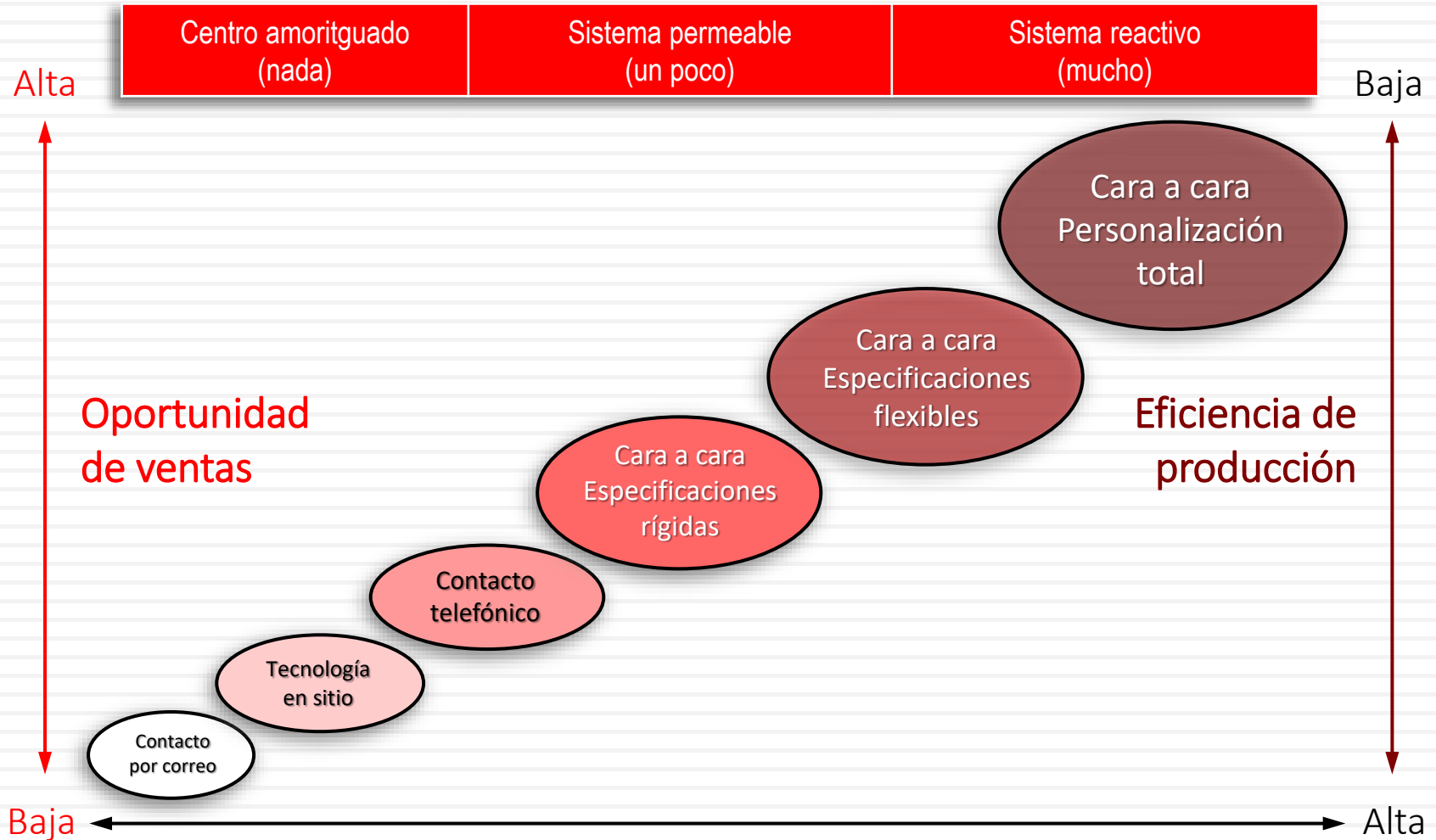
Tipos de procesos de producción

Matriz producto-proceso



4.2. La matriz sistema-servicio

Grado de contacto cliente/servidor



4.2. La matriz sistema-servicio

	Correo	T. In situ	Teléfono	E. Rígidas	E. Flexibles	Personalización
Requerimientos de trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficina	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de operaciones	Manejo de papeles	Manejo de demanda	Contestación de llamadas	Control de flujo	Manejo de capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones tecnológicas	Automatización de oficina	Métodos de enrutamiento	Base de datos computarizada	Ayudas electrónicas	Autoservicio	Equipos cliente/trabajador

4.2. La matriz sistema-servicio

✓ Implicaciones de la matriz

□ Operativas

- Requisitos que el personal debe cumplir
- Enfoque de las operaciones
- Naturaleza de las innovaciones tecnológicas

□ Estratégicas

- Integración de la estrategia de operaciones y la estrategia de *marketing*
- Definición exacta de la entrega de servicios
- Comparaciones con otras empresas
- Indica posibles cambios en los ciclos de vida del servicio que se presta

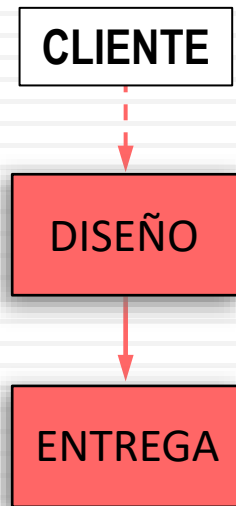
4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de entrega de los servicios

✓ Diseño del servicio

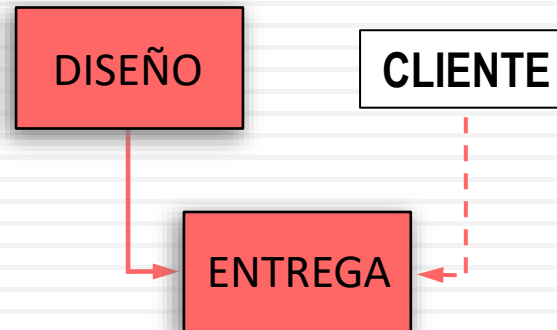
- Decisión estratégica de gran importancia
 - Gran parte del coste y calidad del servicio se definen en la fase de diseño
- Mejora de la productividad muy lenta
- En la fase de diseño y entrega puede participar el cliente:
 - En concreto se distinguen tres casos:
 - a) Participación del cliente en el diseño
 - b) Participación del cliente en la entrega
 - c) Participación del cliente en el diseño y en la entrega

4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de entrega de los servicios

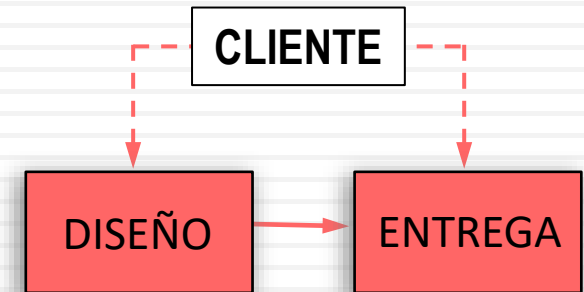
a) Participación del cliente en el diseño



b) Participación del cliente en la entrega



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



4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de entrega de los servicios

- ✓ 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

4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de entrega de los servicios

TÉCNICA	EJEMPLO
Estructurar el servicio: De modo que los clientes deban ir a donde se ofrece el servicio	Los clientes del banco se dirigen al director para abrir una nueva cuenta, al agente de préstamos para solicitar un préstamo y a la ventanilla para ingresar dinero
Autoservicio: De modo que los clientes examinan, comparan y evalúan a su propio ritmo	Supermercados y tiendas
Restricción de ofertas	Restaurantes de menú limitado
Personalización: En la entrega más que en la producción	En una peluquería la recepción y el lavado son iguales para todos, normalmente realizados por personal poco cualificado y se personaliza el peinado
Selección modular del servicio Producción modular del servicio	Pre-empaquetado de módulo de comida en los restaurantes
Separar los servicios Que pueden prestarse mediante algún tipo de automatización	Cajeros automáticos, actualización de libretas
Programación de personal Se trata de programar solamente el personal que sea preciso	Programar el personal que cuenta los billetes en las compañías aéreas en intervalos de 15 minutos
Clarificar las opciones de servicio Se deben explicar todos los problemas planteados por los clientes	Asesores de inversión, personal de mantenimiento posventa, etc

4.3. Aproximaciones al diseño del sistema de entrega de los servicios

- ✓ Línea de producción
 - Comida rápida (cadena de montaje)
- ✓ Autoservicio
 - Gasolinera (participación del cliente)
- ✓ Atención personalizada
 - Hotel de lujo (*'front-office'* muy importante)

TEMA 5:

LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

- 5.1. Factores determinantes y consideraciones en la decisión de localización en empresas de servicios
- 5.2. Estrategias de localización
- 5.3. *Layout* o distribución en planta: factores determinantes
- 5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios (flujos de procesos en servicios)

TEMA 5:

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

5.1. Factores determinantes y consideraciones sobre la localización

- ✓ **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
 - Tendencias locacionales en la literatura
 - Teoría del lugar central
 - Hipótesis del efecto estructural (factor desplazamiento)

5.1. Factores determinantes y consideraciones sobre la localización

- ✓ El cliente suele acudir a las localizaciones más cercanas
- ✓ Las instalaciones de servicio:
 - ❑ Suelen cubrir un área geográfica determinada
 - ❑ Son más numerosas que las fábricas
 - ❑ Son más pequeñas y menos costosas
- ✓ Factores que afectan a la localización de los servicios:
 - ❑ Demanda (clientes)
 - ❑ Competencia

5.1. Factores determinantes

✓ Factor: **Demanda** (clientes)

□ Proximidad

- El cliente viaja hasta la instalación de la empresa para recibir el servicio (tienda, restaurante, hotel)
- Algunos o todos los medios se desplazan hasta el cliente (reparaciones, venta domicilio)

□ Otros aspectos

- Número de clientes potenciales, edades, nivel cultural
- Poder adquisitivo de clientes de la zona

5.1. Factores determinantes

✓ Factor: **Competencia**

- ❑ Situarse cerca de la competencia para conseguir un efecto sinérgico entre el poder para atraer clientes de las distintas empresas (transporte, aparcamiento, tráfico, ...)
- ❑ Otros aspectos
 - Visibilidad del lugar
 - Particularidades y calidad de la competencia
 - Calidad de las instalaciones

5.1. Factores determinantes

Localización servicios (enfoque de ingresos)	Localización industrial (enfoque de costes)
Volumen de negocio (ingresos) <ul style="list-style-type: none"> - Zona: poder adquisitivo - Competencia: publicidad, precio 	Costes tangibles <ul style="list-style-type: none"> - Coste transporte - Coste energía y suministros - Coste mano de obra - Impuestos
Calidad tangible material <ul style="list-style-type: none"> - Aparcamiento y acceso - Seguridad, aspecto, imagen, ... 	
Determinantes de costes <ul style="list-style-type: none"> - Alquiler, políticas operativas 	Costes intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Actitud hacia la empresa, calidad de vida, nivel educativo, ...
Técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Método factores ponderados - Método centro de gravedad - Sistemas de Información geográfica 	Técnicas <ul style="list-style-type: none"> - Método del transporte - Análisis de punto muerto - Método de factores ponderados

5.1. Consideraciones en la decisión de localización en empresas de servicios

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

5.2. Estrategias de localización: Casos particulares

✓ La localización de tiendas minoristas

- ❑ En base al potencial de mercado que ofrece un lugar
- ❑ Necesidad de estimar la demanda
- ❑ Aspectos a considerar:
 - Población (número y distribución edades)
 - Niveles de renta y nivel cultural
 - Competencia de la zona (número y tipo)
 - Otros (intangibles): visibilidad de la zona, estética del lugar, zona residencial o comercial, ...

5.2. Estrategias de localización: Casos particulares

✓ La localización de servicios públicos

- No tienen ánimo de lucro. Responden a un interés social o público
- Cuestión básica: **Responder al máximo a la necesidad social con el menor coste. Utilidad**
- Tipos:
 - Servicios ordinarios: colegios, parques, correos
 - Criterios: nivel utilización servicio, distancias recorridas, tiempos de traslado, ...
 - Servicios de emergencia: bomberos, policía, ...
 - Criterio: tiempo de respuesta al servicio demandado. La eficiencia del servicio depende de la rapidez con la que se presta

5.2. Estrategias de localización: Casos particulares

- ✓ **La localización de servicios en Internet**
 - ❑ Las opciones de localización se amplían. El servicio no requiere contacto cara a cara con el cliente
 - ❑ Las variables tradicionales ahora no son relevantes
 - ❑ Criterios:
 - Eficiente difusión de la información
 - Coste y disponibilidad de la mano de obra
 - ❑ **¿Cómo eres visible y accesible en la red?**

5.2. Estrategias de localización: Casos particulares

- ✓ **La localización de cadenas hoteleras**
 - Lectura comprensiva, Heizer y Render (2007), p. 411

5.3. *Layout* o distribución en planta

- ✓ **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

5.3. *Layout* o distribución en planta: Factores determinantes

✓ Factores:

- ❑ La naturaleza del servicio que se presta
- ❑ El espacio físico y el entorno
- ❑ Los elementos a ubicar
- ❑ Flujos de información
- ❑ Factores estéticos en general
- ❑ Flexibilidad

5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios

✓ Distribución en planta por productos

- ❑ Prestación de servicios siguiendo una secuencia bien definida
- ❑ **Se traslada la línea de montaje de manufactura a servicios**
- ❑ Ejemplo: Restaurante comida rápida
- ❑ Se identifica con una estrategia de alto volumen y baja variedad (servicio estandarizado)

5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios

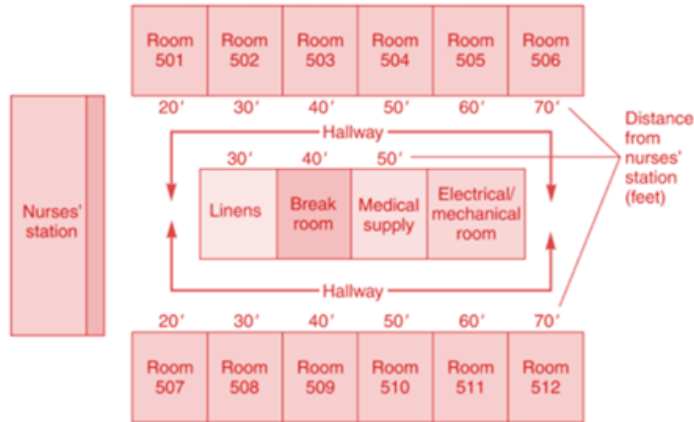
✓ *Layout* orientada al proceso

- ❑ Distribución típica de empresas industriales pero también se utiliza para los servicios
- ❑ Ejemplo: Hospital
- ❑ Es la distribución más eficiente cuando se trata a clientes con necesidades diferentes
- ❑ Se identifica con una estrategia de bajo volumen y alta variedad

Ejemplo:

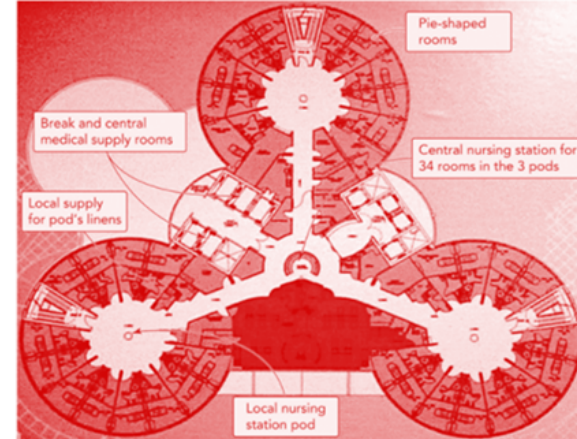
Layout en el Hospital Arnold Palmer

Layout tradicional para hospital



Las habitaciones para pacientes están en dos pasillos lineales con ventanas al exterior. Los cubículos de provisiones están en corredores interiores. Este *layout* se conoce como diseño de 'seguimiento de rastro'

Layout nuevo para hospital 'Arnold Palmer'



Nótese que cada habitación está a 14 pies de la estación local de enfermeras. Los cubículos y estación médica central están cada uno a 60 pies aproximadamente desde la estación local de enfermeras. Las habitaciones con suministros de uniformes están también a 14 pies de la estación de enfermeras local.

5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios

✓ *Layout* de oficinas:

- ❑ Requiere agrupar a trabajadores, equipos y espacios para asegurar un lugar de trabajo cómodo y seguro
- ❑ Objetivo: **Facilitar el flujo de información**
- ❑ Se requiere un enfoque basado en las tareas
- ❑ Los cambios tecnológicos alteran la forma de funcionamiento de las oficinas
 - Mayor flexibilidad
 - Análisis de pautas de comunicación electrónicas y convencionales (gráfico de relaciones)

Ejemplo:

Layout de oficinas (Gráfico de relaciones)



Valor	Cercanía
A	Absolutamente necesaria
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Normal OK
U	No importante
X	No deseable

5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios

✓ *Layout* de comercios:

- ❑ Las ventas y beneficios varían con la exposición de los productos a los clientes
- ❑ Objetivo: **Maximizar los beneficios a través de la exposición de los productos a los clientes**
- ❑ Elementos a considerar:
 - Condiciones ambientales: iluminación, música, temperatura
 - *Layout* y funcionalidad: incide en la planificación de los pasillos, circulación de los clientes y agrupamiento de productos
 - Carteles, símbolos: diseño del edificio y decoración

5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios

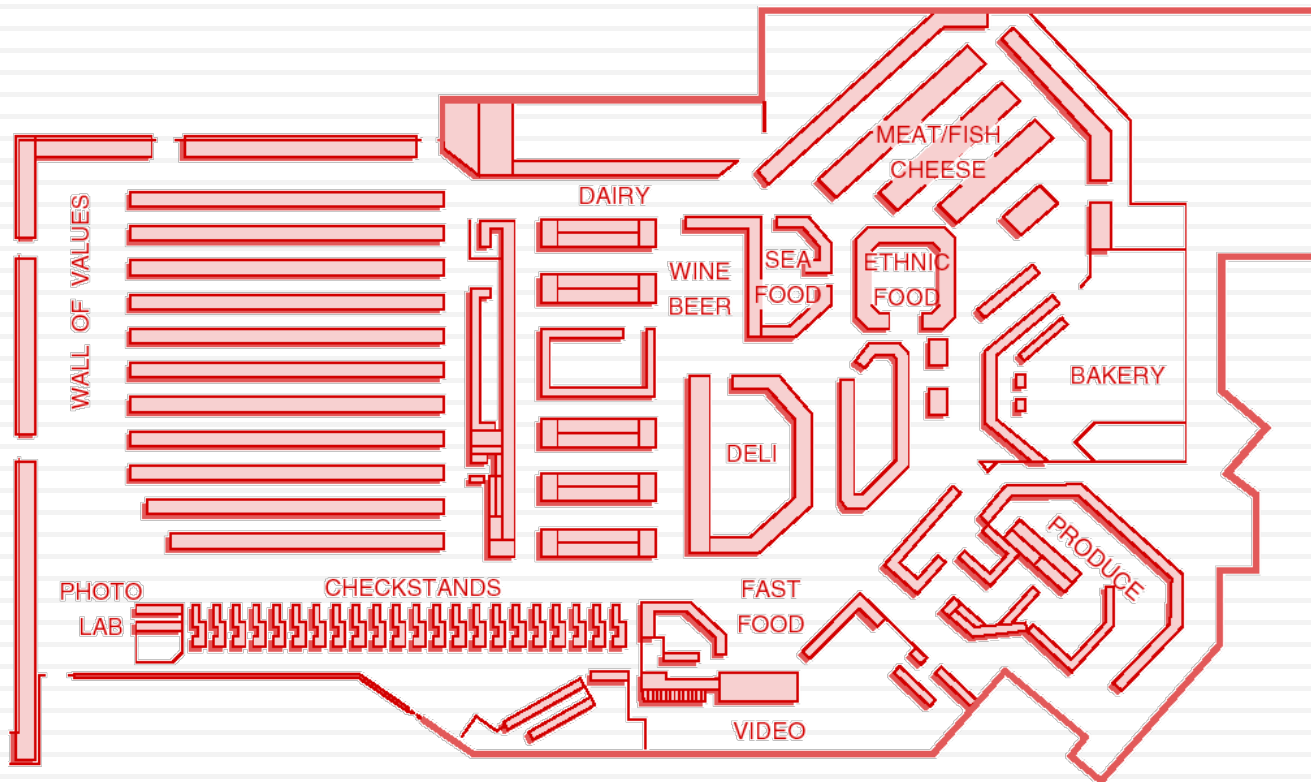
✓ *Layout* de comercios:

□ Ideas

- Colocar artículos de mucha venta en la periferia de la tienda
- Utilizar localizaciones destacadas para productos de compra impulsiva y alto margen
- Distribuir artículos que dominan la lista de la compra a ambos lados del pasillo
- Utilizar extremos finales de los pasillos
- Seleccionar cuál es la primera zona a la que se accede en función de la misión o el tipo de tienda

Ejemplo:

Layout de comercios



5.4. Tipos de distribución en planta en empresas de servicios

✓ *Layout* de almacenes:

- Objetivo:
 - Encontrar el mejor equilibrio entre todos los costes de manipulación y los costes asociados con el espacio de almacenamiento (posesión)
 - Maximizar la utilización del volumen total del almacén
- Costes de manipulación relacionados con una operación:
 - Equipos, personas, material, supervisión, seguros depreciación, ...
- Un *layout* eficaz reduce los daños y robos del material dentro del almacén
- **Técnicas** automatizadas de gestión de almacenes
 - Sistemas de almacenamiento y recuperación (ASRS)
 - Sistemas de identificación automática (AIS)
- Análisis de la relación entre área de recepción/descarga y la de carga/envío

TEMA 6:

LA CAPACIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS

- 6.1. Planificación de la demanda
- 6.2. Planificación de la oferta
- 6.3. Los problemas de espera. Incidencia en los servicios
- 6.4. Teoría de colas. Aplicación en servicios

TEMA 6:

OBJETIVOS

- ✓ Conocer la importancia de la decisión estratégica de capacidad en empresas de servicios
- ✓ Entender la planificación de la capacidad, con medidas de ajuste por el lado de la demanda y de la oferta
- ✓ Analizar los problemas de espera por su especial incidencia en los servicios

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)
 - ❑ Planificar la demanda de servicios (variable y más difícil de controlar)
- ✓ La gestión de la capacidad está relacionada con la satisfacción del cliente
 - ❑ Si la empresa opera por encima de su capacidad máxima se encontrará con clientes insatisfechos

6.1. Planificación de la demanda

- ✓ La empresa necesita aplicar mecanismos que permitan equilibrar las fluctuaciones de la demanda
 - ❑ **Ofertas en precios:** Cuando la demanda es menor se ofrece el servicio más económico
 - ❑ **Ofrecer determinados servicios a otro tipo de clientes:** Se potencia la demanda cuando hay exceso de capacidad
 - ❑ **Desarrollar servicios complementarios:** Vinculados al servicio principal para potenciar la demanda
 - ❑ **Empleo de sistemas de reservas:** se indica el día y la hora en que se puede prestar el servicio (cuando está saturada la capacidad)

6.2. Planificación de la oferta

- ✓ Entre las alternativas para planificar la capacidad de oferta de servicios destacan:
 - ❑ **Esquemas o patrones de cambio en el trabajo diario:**
Previsión de la demanda para tramos horarios a lo largo del día, para establecer necesidades de personal y de recursos
 - ❑ **Esquemas o patrones de cambio semanal teniendo en cuenta días de descanso:**
La planificación se hace de forma semanal. Se intenta que el servicio siempre esté cubierto

6.2. Planificación de la oferta

- ❑ **Incrementar la participación de los clientes:**
El cliente participa en la prestación de forma activa para disminuir el tiempo de prestación
- ❑ **Compartir capacidad:**
En períodos de baja demanda las instalaciones de la empresa se utilizan para otras actividades
- ❑ **Empleados multifuncionales:**
Siempre que el personal sea capaz de realizar distintas tareas
- ❑ **Empleos de trabajadores a tiempo parcial**

6.3. Los problemas de espera. Incidencia en los servicios

- ✓ La empresa debe preocuparse porque la espera sea una experiencia productiva
 - Identificar causas que crean ansiedad en la espera de los clientes
 - Al cliente no le importará esperar más tiempo si con ello mejora su prestación
 - La insatisfacción del cliente crece cuando la espera inicial es muy larga
 - Las esperas que, aparentemente, no tienen sentido crean más ansiedad
 - Atender primero al que ha llegado en primer lugar

6.3. Los problemas de espera. Incidencia en los servicios

- ✓ Soluciones:
 - ❑ Establecer varios puestos de servicios
 - ❑ Utilizar elementos que hagan más agradable la espera: música, prensa, sillones cómodos, espejos, ...
- ✓ Excepciones (FIFO)
 - ❑ Servicios de bomberos, policía, urgencias
 - ❑ Clientes privilegiados

6.4. Teoría de colas. Aplicación en servicios

- ✓ **Concepto:** Formación de líneas o colas de espera, cuando la demanda actual del servicio excede la capacidad
- ✓ **Objetivo:** Lograr un equilibrio económico entre coste de proporcionar el servicio y el coste de la espera para recibir el servicio
- ✓ **Ejemplos:**
 - ❑ Servicios de bomberos, policía, urgencias
 - ❑ Clientes privilegiados

Situación	Llegada a las colas	Proceso de servicio
Supermercado	Compradores	Cajas de salida
Peaje en autopista	Automóviles	Cobro peajes
Banco	Clientes	Transacciones en ventanilla

6.4. Teoría de colas. Aplicación en servicios

✓ Problemas:

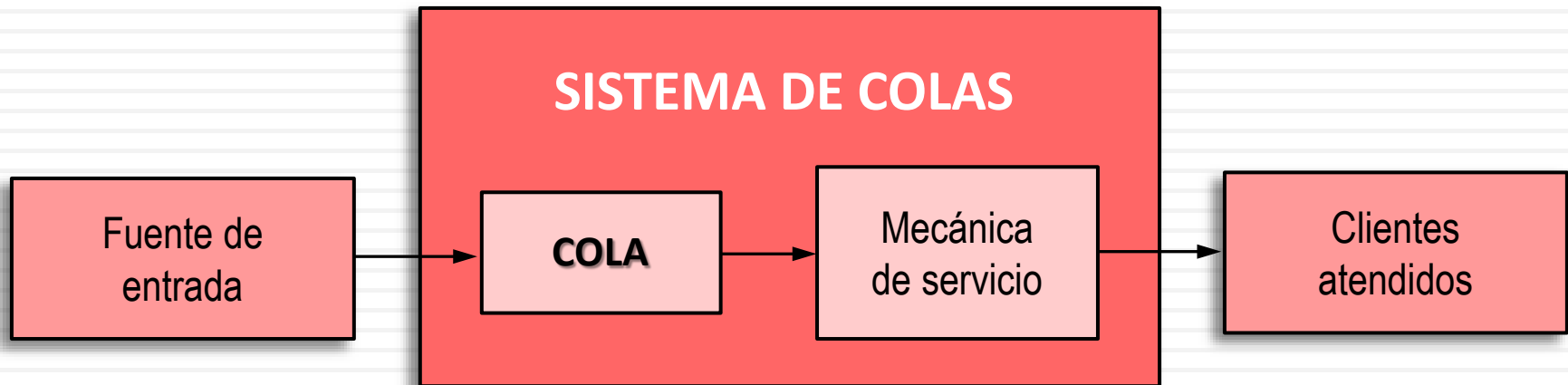
- *Analíticos*: ¿Cuánto tiempo espera un cliente en la cola? ¿Cuántos clientes esperan?
- *De diseño*: ¿Cuántas personas deben proporcionar el servicio? ¿Cuántas líneas o colas de espera deben existir? ¿Qué espacio debe existir para que el cliente espere hasta que llega su turno?

✓ Componentes o partes de la línea o cola de espera:

- a) Llegadas o entradas al sistema: Tamaño de la población de llegada, patrón de llegada y comportamiento de las llegadas
- b) Línea de espera: longitud y disciplina de la cola
- c) Instalaciones de servicio: diseño y distribución de los tiempos de servicio

6.4. Teoría de colas. Aplicación en servicios

- ✓ Esquema básico del sistema de colas o líneas de espera



6.4. Teoría de colas. Componentes

- a) **Llegadas o entradas al sistema:** Población potencial que puede necesitar el servicio
- **Población de llegada (origen):** El tamaño
 - Ilimitado (infinito), el número de llegadas o clientes presentes es sólo 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. Métodos estadísticos para determinar el “tiempo entre llegadas” (Distribución Poisson)
 - **Comportamiento de las llegadas:** El cliente que llega espera a ser atendido o se marcha si recibir el servicio

6.4. Teoría de colas. Componentes

b) La línea de espera:

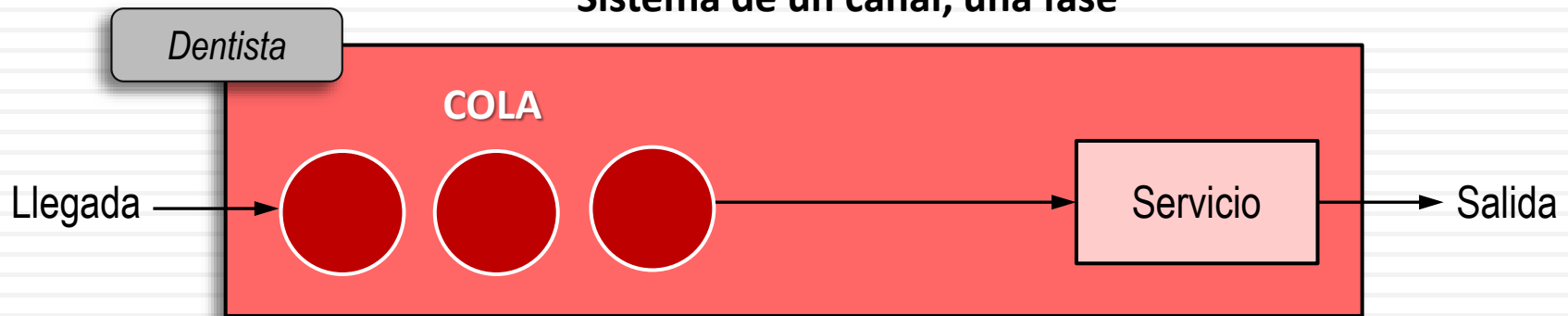
- **Longitud:** Número máximo de clientes que puede admitir
 - Limitada, no puede crecer infinitamente (consulta médica)
 - Ilimitada, en caso contrario (peaje)
- **Disciplina de la cola:** Orden en el que se seleccionan los clientes para ser atendidos
 - FIFO: Primero en llegar – Primero en ser atendido
 - Establecer prioridades (urgencias en hospital)

6.4. Teoría de colas. Componentes

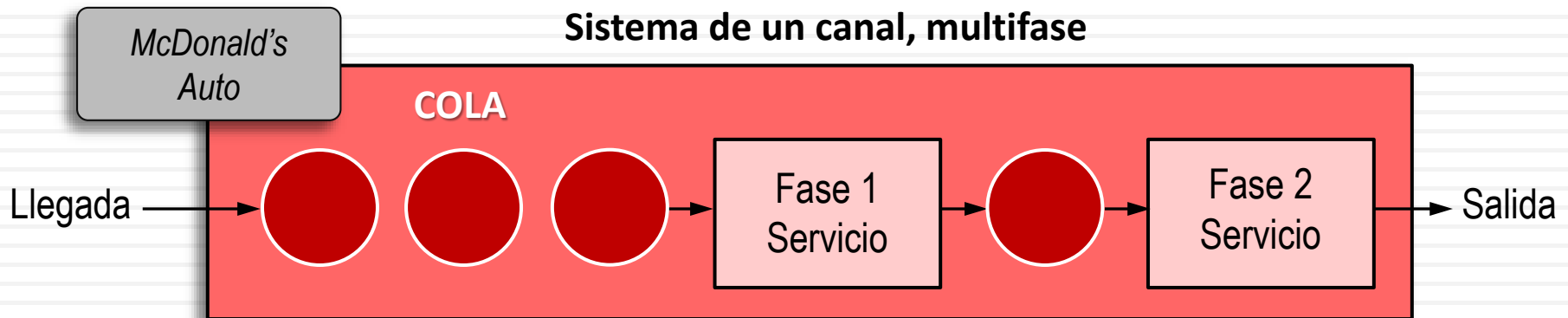
- c) Instalaciones de servicios:** Número de servidores que atienden al cliente y fases o paradas en el proceso del servicio
- **Diseño del sistema de colas:**
 - Sistema de un canal, una fase
 - Sistema de un canal, multifase
 - Sistema multicanal, una fase
 - Sistema multicanal, multifase
 - **Distribución del tiempo del servicio:** Tiempo que transcurre desde el inicio del servicio hasta su terminación
 - Constante y conocido
 - Aleatorio (Distribución exponencial negativa)

6.4. Teoría de colas. Ejemplo de diseño de un sistema de colas

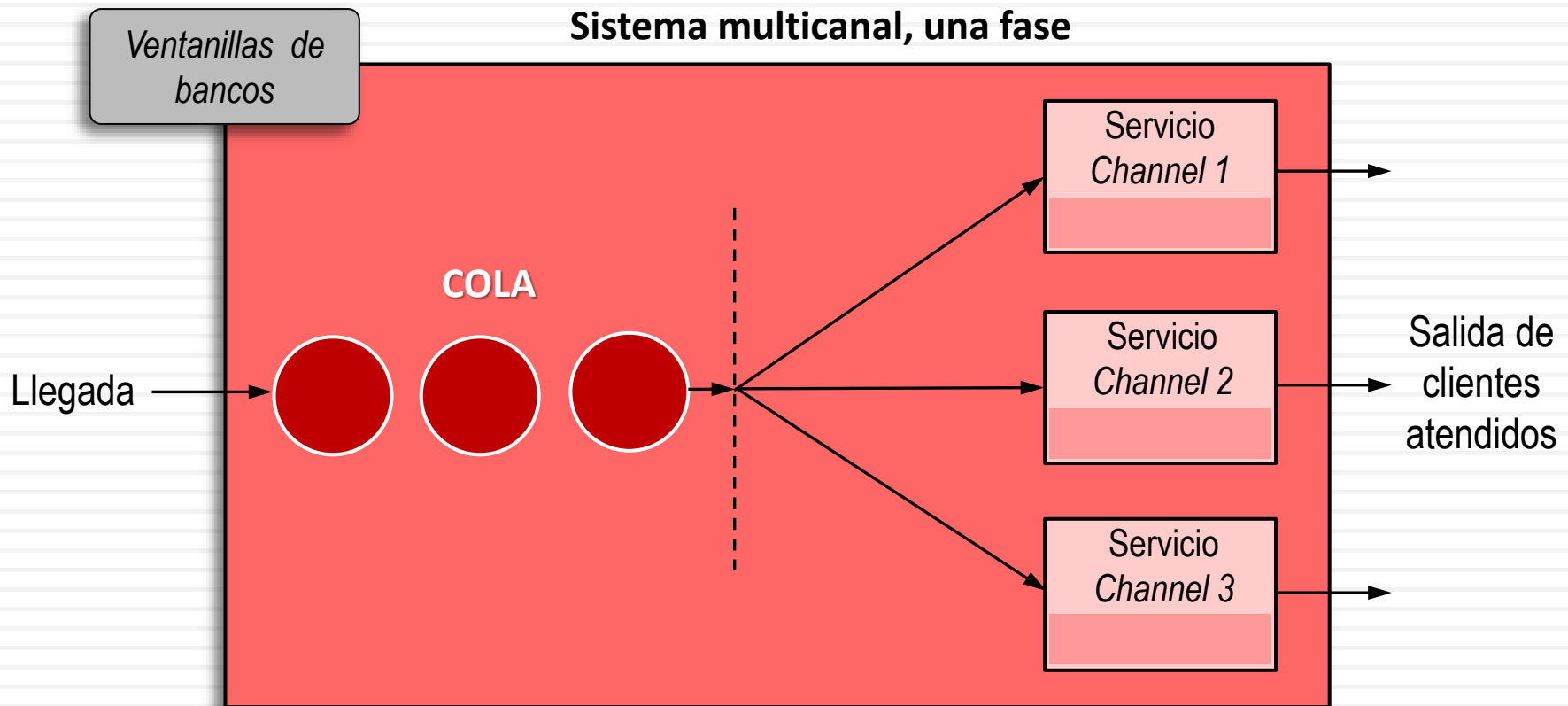
Sistema de un canal, una fase



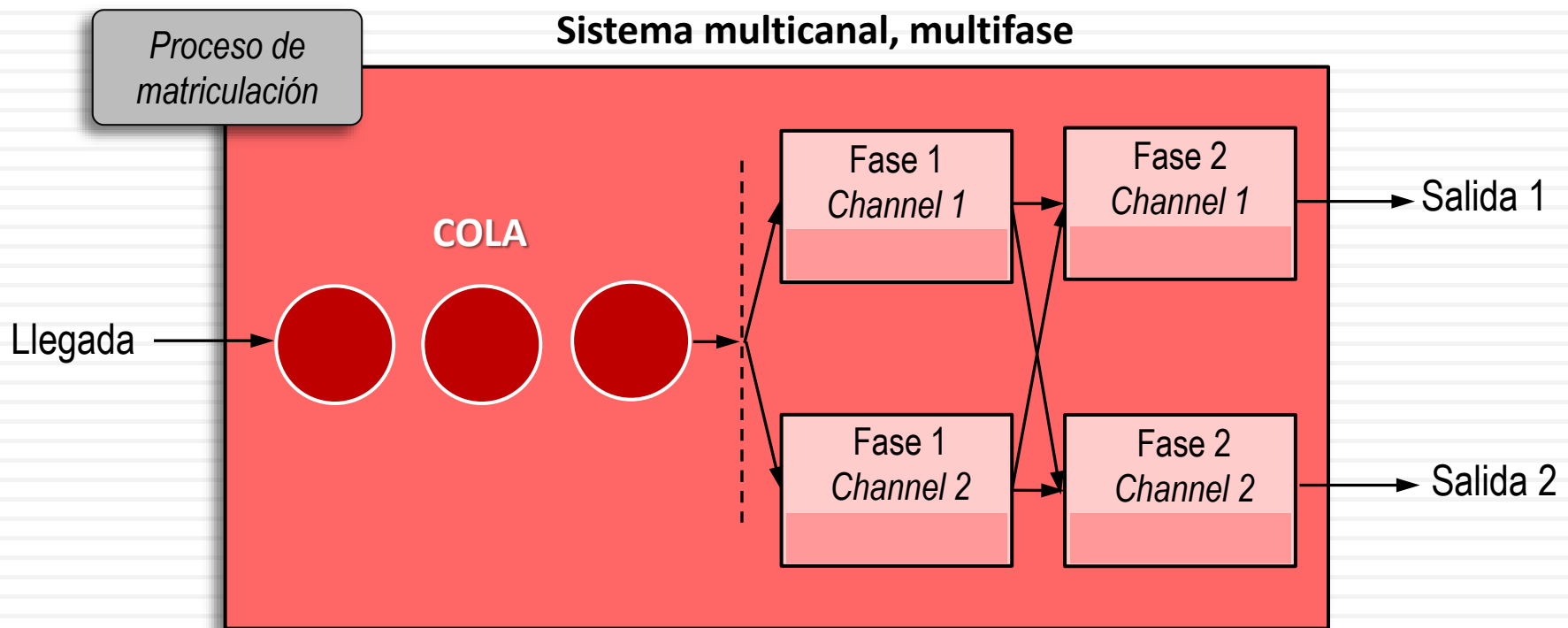
Sistema de un canal, multifase



6.4. Teoría de colas. Ejemplo de diseño de un sistema de colas



6.4. Teoría de colas. Ejemplo de diseño de un sistema de colas



6.4. Teoría de colas. Componentes

- ✓ Aplicaciones de modelos sobre ‘Teoría de colas’:
 - ❑ Tiempo medio que el cliente está en la cola
 - ❑ Longitud media de la cola
 - ❑ Tiempo medio que cada cliente está en el sistema (tiempo de espera + tiempo servicio)
 - ❑ Número medio de consumidores del sistema
 - ❑ Probabilidad de que las instalaciones del servicio estén paradas
 - ❑ Probabilidad de un número específico de clientes en un sistema

6.4. Teoría de colas. Componentes

✓ Tipos de modelos de colas de espera

Modelo	Ejemplo	Nº canales	Nº fases	Ritmo de llegadas	Tiempo de servicio	Tamaño de población	Disciplina
Sistema simple (M/M/1)	Información en grandes almacenes	Único	Única	Poisson	Exponencial	Ilimitado	FIFO
Multicanal (M/M/S)	Mostrador en compañía aérea	Multicanal	Única	Poisson	Exponencial	Ilimitado	FIFO
Servicio constante (M/D/1)	Lavado automático de coches	Único	Única	Poisson	Constante	Ilimitado	FIFO
Población finita	Tienda con 10 máquinas	Único	Única	Poisson	Exponencial	Limitado	FIFO

TEMA 7:

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

- 7.1. Importancia y alcance de la calidad en empresas de servicios
- 7.2. Concepto y dimensiones de la calidad de servicios
- 7.3. Modelos para la gestión y mejora de la calidad
- 7.4. Medida de la calidad de servicio: programa SERVQUAL

TEMA 7:

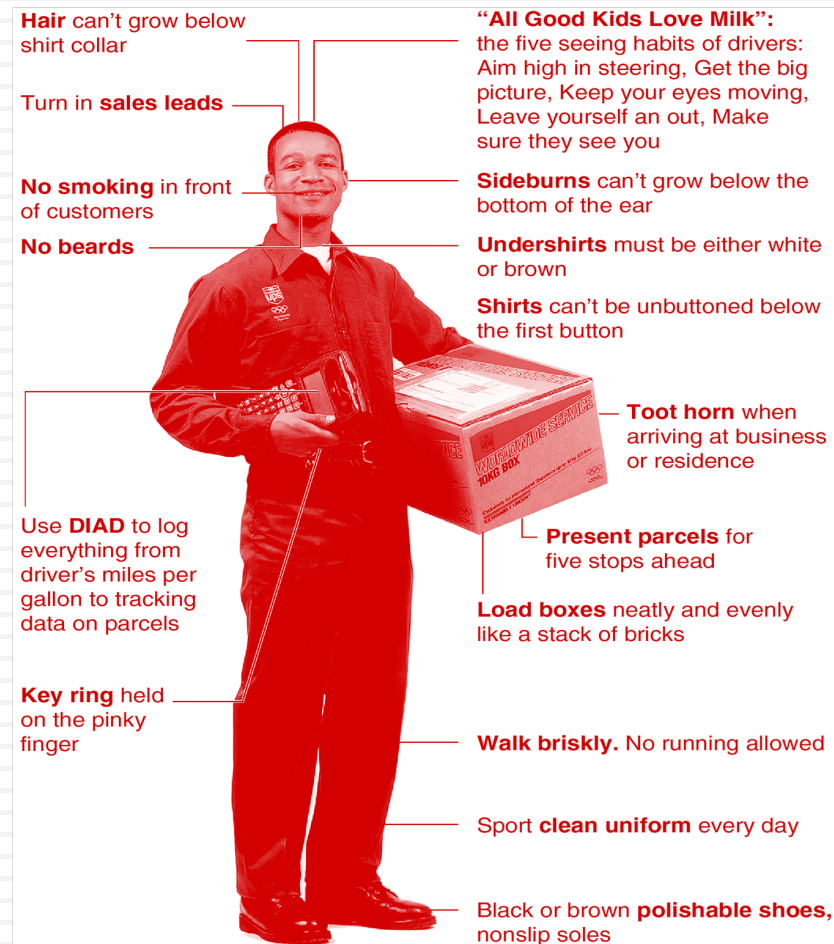
OBJETIVOS

- ✓ Explicar qué se entiende por calidad de servicio
- ✓ Distinguir entre la calidad de servicio percibida y la satisfacción del cliente
- ✓ Identificar las diferentes 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

7.1. 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)
- ✓ Los atributos intangibles pueden no estar definidos. Se trata de imágenes sin palabras en la mente del comprador

7.1. Importancia de la calidad en servicios



7.1. Importancia de la calidad en servicios

- ✓ El director de operaciones desempeña un papel significativo en el tratamiento de aspectos de la calidad del servicio:
 - ❑ Tiene en cuenta los aspectos intangibles del servicio: La perfección con la que se diseñe y produzca el servicio es determinante
 - ❑ Gestiona el proceso de prestación del servicio en función de las dimensiones que conforman la calidad
 - ❑ Tiene capacidad para influir tanto sobre la calidad del servicio como sobre las expectativas creadas
 - ❑ Debe disponer de planes alternativos para cuando las condiciones operativas no sean las óptimas (incidencias o excepciones)

7.1. Importancia de la calidad en servicios

- ✓ El alcance de la calidad en servicios viene determinada por:
 - ❑ Contenido y proceso de la prestación del servicio
 - ❑ La estructura organizativa
 - ❑ El resultado (grado de satisfacción del cliente)
 - ❑ El impacto o efectos a largo plazo del servicio prestado

7.2. Concepto y dimensiones de la calidad del 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

7.2. Concepto y dimensiones de la calidad del 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

7.2.1. Concepto de la calidad del servicio

✓ Expectativas

□ Zona de tolerancias de expectativas del cliente

→ *El servicio deseado:*

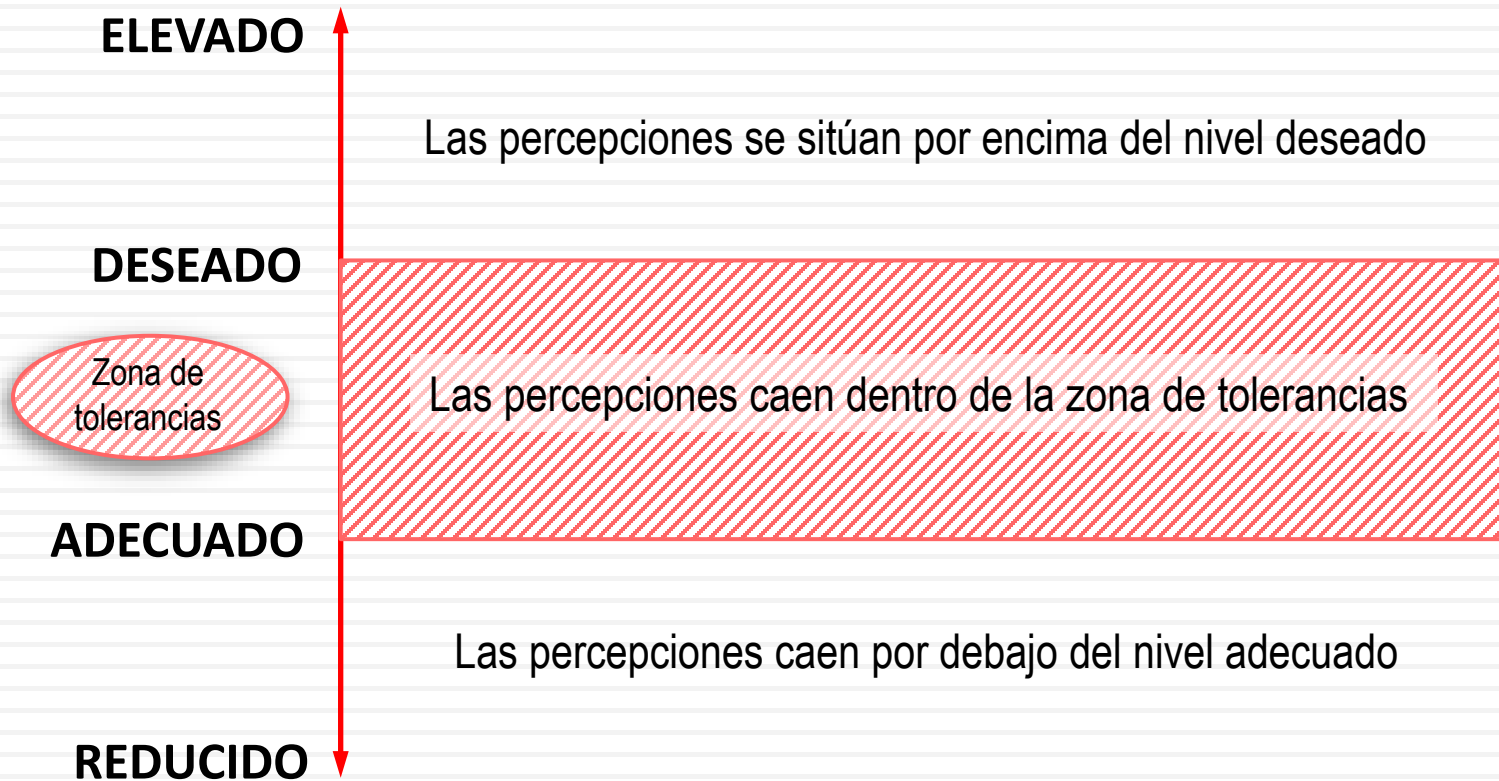
nivel de servicio que el cliente espera recibir, sería el servicio ideal esperado

→ *El servicio adecuado:*

nivel de servicio que el cliente considera aceptable, sería el servicio mínimo esperado

7.2.1. Concepto de la calidad del servicio

Expectativas del nivel del servicio



7.2.1. Concepto de la calidad del servicio

✓ Percepciones

- Las actitudes previas a la compra de los consumidores condicionan su percepción:
 - *Consumidores con expectativas inicialmente favorables, tienden a estar satisfechos*
 - *Consumidores con expectativas inicialmente poco favorables, perciben la experiencia como insatisfactoria*
- Pueden ser inestables en el tiempo
- La variabilidad de las percepciones se observa antes, durante y después de la compra

7.2.1. Concepto de la calidad del servicio

Factores influyentes en la calidad del servicio		
Antes de la compra	Durante la compra	Tras la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opinión de amigos	Garantías	Disponibilidad de recambios
Reputación del distribuidor	Política de servicio y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecido	Rendimiento comparativo

7.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio

- ✓ 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 permite juzgar un servicio como de buena o mala calidad
- ✓ Inicialmente se definen 10 dimensiones de la calidad de servicio

7.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio

- ✓ **Elementos tangibles:** apariencia de las instalaciones físicas, mantenimiento y la modernidad de los equipos, aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas
- ✓ **Fiabilidad:** capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos
- ✓ **Capacidad de respuesta:** disponibilidad para atender a los clientes con rapidez
- ✓ **Profesionalidad:** mano de obra con actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio

7.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio

- ✓ **Cortesía:** amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto
- ✓ **Credibilidad:** veracidad y honestidad en la prestación del servicio
- ✓ **Seguridad:** inexistencia de peligros, riesgos o dudas
- ✓ **Accesibilidad:** facilidad en el contacto
- ✓ **Comunicación:** habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje
- ✓ **Comprensión del cliente:** esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades

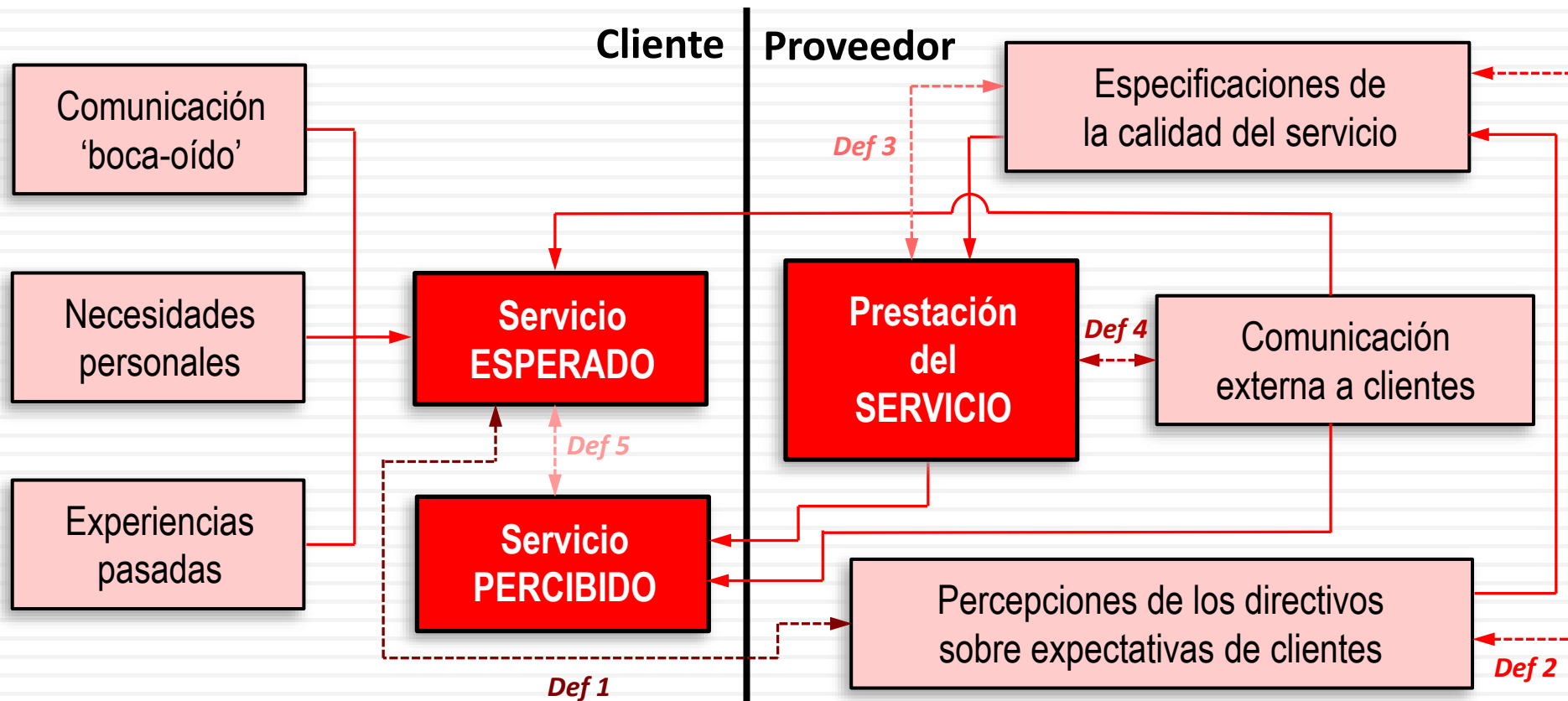
7.2.2. Dimensiones de la calidad del servicio

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

7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad

- ✓ 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 que perciben los clientes con las deficiencias internas que existen en la empresa

7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad: *Modelo de Deficiencias*



7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad

✓ Según el modelo de deficiencias, la falta de calidad se debe a:

Deficiencias
internas

- ❑ **Deficiencia 1:** (*del conocimiento*) Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos
- ❑ **Deficiencia 2:** (*de estándares*) Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de calidad
- ❑ **Deficiencia 3:** (*ejecución*) Discrepancia entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación del servicio
- ❑ **Deficiencia 4:** (*interpretación*) Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa
- ❑ **Deficiencia 5:** (*en el servicio*) Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente
(***Calidad del servicio percibida por el cliente***)

7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad

- ✓ Las principales **causas** que originan las deficiencias internas (1-4) son:
 - *Deficiencia 1:*
 - Falta de una cultura orientada a la investigación de *marketing*
 - Falta de comunicación ascendente
 - Excesivos niveles jerárquicos de mando
 - *Deficiencia 2:*
 - Bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio
 - Mala especificación de objetivos
 - Defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas
 - Percepción de inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente

7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad

□ *Deficiencia 3:*

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

□ *Deficiencia 4:*

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

7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad

- ✓ Las principales **recomendaciones** para reducir las deficiencias son:
 - ❑ *Deficiencia 1:*
 - Averiguar qué esperan los clientes
 - ❑ *Deficiencia 2:*
 - Establecer estándares de calidad adecuados
 - ❑ *Deficiencia 3:*
 - Asegurar que la prestación del servicio cumple los estándares
 - ❑ *Deficiencia 4:*
 - Asegurar que la comunicación externa sea realista
 - ❑ *Deficiencia 5:*
 - Asegurar que el cliente interprete lo que se quiere transmitir

7.3. Modelos para la gestión y mejora de calidad

- ✓ Normas ISO 9000
- ✓ El modelo de Excelencia de la EFQM (Europa)
- ✓ El modelo Malcolm Baldrige (EEUU)
- ✓ El modelo Deming Prize (Japón)
- ✓ Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ
- ✓ Madrid Excelente (Comunidad de Madrid)

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

Calidad del servicio = Satisfacción

Satisfacción = Percepciones - Expectativas

- ✓ El modelo SERVQUAL permite medir la calidad del servicio.
Da respuesta a:
 - ❑ ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?
 - ❑ ¿Qué dimensiones integran la calidad?
 - ❑ ¿Qué preguntas debe integrar un cuestionario de calidad?

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

- ✓ ¿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

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

✓ ¿Cuáles son las dimensiones que conforman la calidad del servicio?

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

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

- ✓ ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad?
 - El cuestionario debe recoger percepciones y expectativas de los clientes
 - Generalmente consta de:
 - 44 preguntas (22 ítems para expectativas y 22 para percepciones)
 - 5 cuestiones para valorar la importancia relativa de cada dimensión de la calidad del servicio
 - Ejemplo

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

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 problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
	9	No cometer errores			

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la dimensión (reparto 100 pts)
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores comunicativos	1 a 7	1 a 7	%
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
	13	Colaboradores que responden			
	14	Colaboradores que transmiten confianza			
SEGURIDAD	15	Cientes seguros con su proveedor	1 a 7	1 a 7	%
	16	Colaboradores amables			
	17	Colaboradores bien formados			
EMPATÍA	18	Atención individualizada al cliente	1 a 7	1 a 7	%
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada			
	21	Preocupación por intereses del cliente			
	22	Comprensión de necesidades del cliente			

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

✓ Aplicaciones:

- ❑ Comparar expectativas y percepciones a lo largo del tiempo
- ❑ Comparar puntuaciones de una empresa con las puntuaciones de competidores
- ❑ Examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones sobre la calidad
- ❑ Evaluar las percepciones de los clientes internos

7.4. Medida de la calidad en servicios: Programa SERVQUAL

✓ Limitaciones:

- ❑ Conceptuales
 - Centrarse en el proceso del servicio y no en el resultado
 - Dificultad en diferenciar calidad percibida y satisfacción
- ❑ Operativas
 - Utilización de expectativas
 - Composición de los ítems
 - Empresas con múltiples y diferentes servicios