



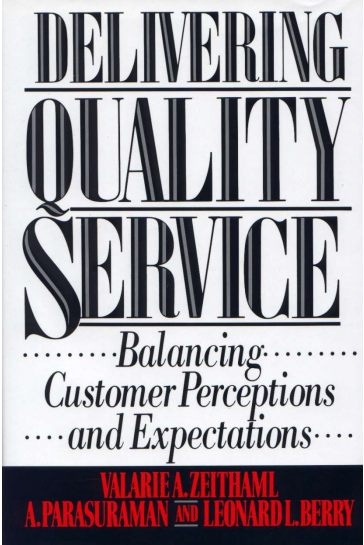
Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas  
Pontificia Universidad Católica de Chile

ICS 3213  
Gestión de Operaciones

Clase 28: Calidad de Servicio

Prof. Juan Carlos Ferrer - 2<sup>do</sup> Semestre 2024

1



Muchas de las ideas de esta clase están tomadas de este libro.

Tal vez sea uno de los mejores libros en gestión de servicios.



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

2



3

Definición de Calidad de Servicio

Calidad de Servicio = F (Expectativas del cliente)

CALIDAD = Percepción de lo que se recibe - Expectativas


↓

"GAP"

P < E

P = E

P > E

Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

4

## Dimensiones en Calidad de Servicio

- **Tangibilidad**
  - Apariencia de lugares físicos, equipos, personal, y materiales de comunicación
- **Confiabilidad**
  - Certeza para entregar el servicio prometido en forma precisa
- **Respuesta**
  - Disponibilidad a ayudar a los clientes y proveer un buen servicio
- **Competente**
  - Poseer las habilidades y el conocimiento requerido para entregar el servicio
- **Cortesía**
  - Educación, respeto, consideración, y amabilidad de las personas de contacto



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

5

## Dimensiones en Calidad de Servicio

- **Credibilidad**
  - Honestidad del proveedor del servicio
- **Seguridad**
  - Que no haya peligro, riesgo, ni duda
- **Acceso**
  - Facilidad y cercanía del contacto
- **Comunicación**
  - Mantener informado al cliente, en un lenguaje que éste pueda entender
- **Entender al cliente**
  - Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

6

## La importancia de la Lealtad

*Muchas personas en los negocios subestiman el valor de la lealtad, y sobrestiman la facilidad de crearla*

**No imaginamos realmente lo que cuesta deleitar a los clientes**



*El problema está en que la lealtad no se logra con satisfacción, **se logra con deleite!!!***



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

7

## La importancia del rol gerencial

GERENTES  
↓  
VALORES  
↓  
CULTURA  
↓  
MEJORAMIENTO CONTINUO



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

8

## Cientes satisfechos

### ¿Por qué clientes satisfechos dejan el servicio?

- Creencias
  - Es suficiente satisfacer los clientes mientras éstos respondan con un *rating* de satisfechos
  - La inversión requerida para cambiar clientes de satisfechos a completamente satisfechos no tiene un retorno financiero atractivo



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

9

## ¿Basta con clientes satisfechos?

- Importantes aspectos en la relación con clientes
  - Satisfacción completa del cliente es clave para asegurar lealtad del cliente y así generar un buen desempeño financiero de largo plazo
  - Diferentes niveles de satisfacción reflejan diferentes temas, y por lo tanto, se requieren diferentes acciones
  - Los resultados de encuestas de satisfacción del cliente son un importante indicador de la "salud" del negocio. De todas formas no hay que confiar a ciegas en ellas.



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

10

## La importancia de las garantías

- ¿Qué hace una garantía?
  - Fuerza a una organización a definir explícitamente las necesidades del cliente
  - Fuerza a una organización a entender todos los elementos de su proceso de entrega de servicio
  - Fuerza a una organización a determinar las causas de sus problemas operacionales
  - Fuerza una evaluación de la calidad del proveedor



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

11

## La importancia de las garantías

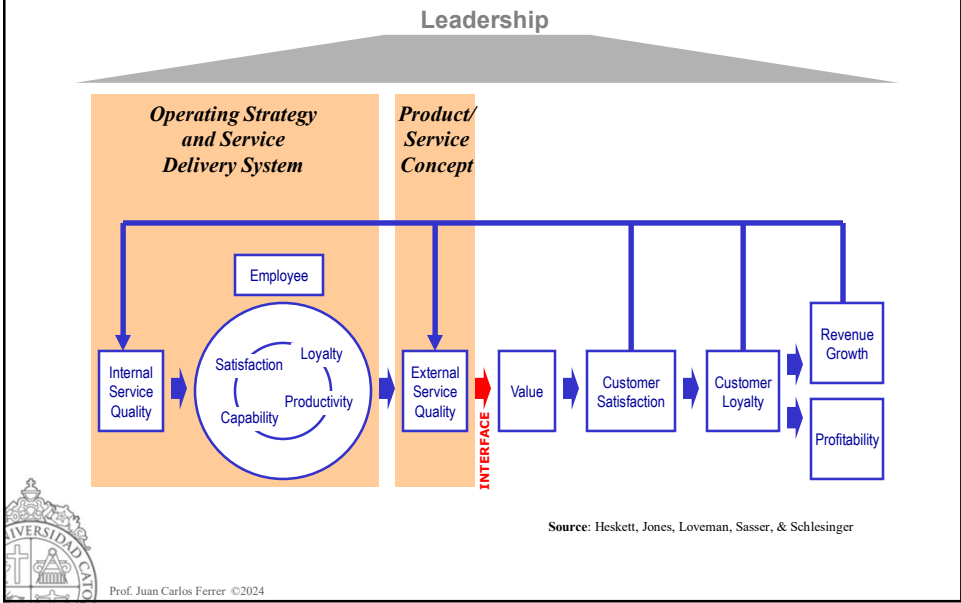
- Una buena garantía de servicio es:
  - Incondicional
  - Relevante
  - Fácil de entender y comunicar
  - Fácil y simple de utilizar
  - Creíble
- **Actitud negativa**
  - "¿Cómo puedo minimizar los costos de garantía y maximizar el impacto de marketing?"
- **Actitud positiva**
  - Dinero gastado en las garantías es una inversión en lealtad y satisfacción del cliente



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

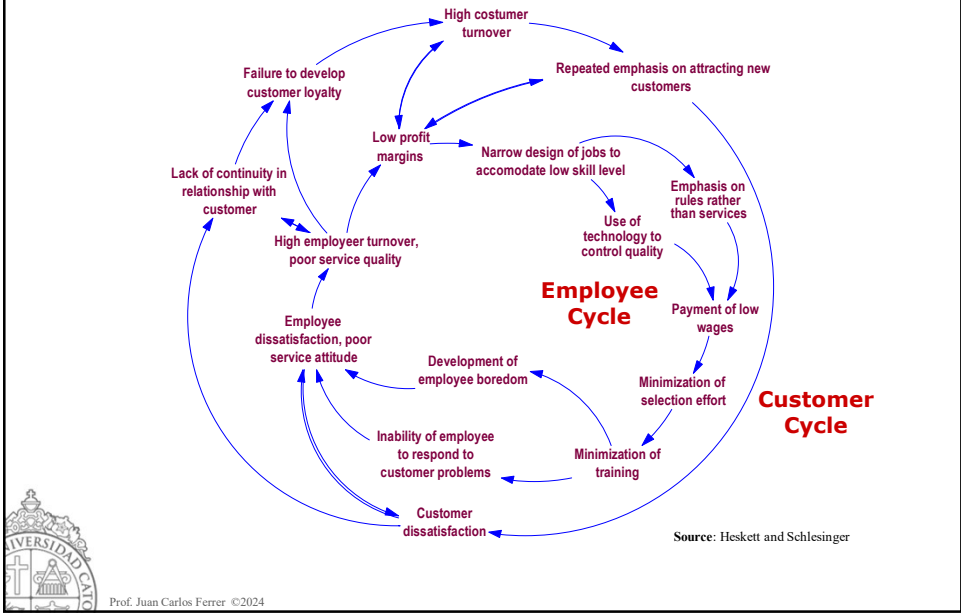
12

# Cadena de Rentabilidad en Servicios

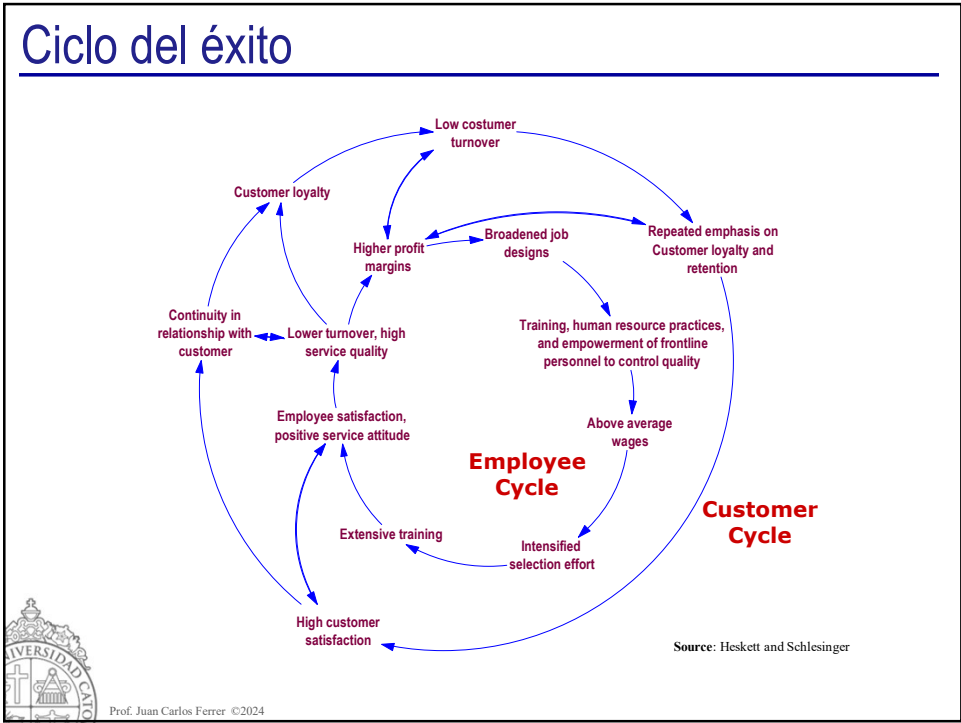


13

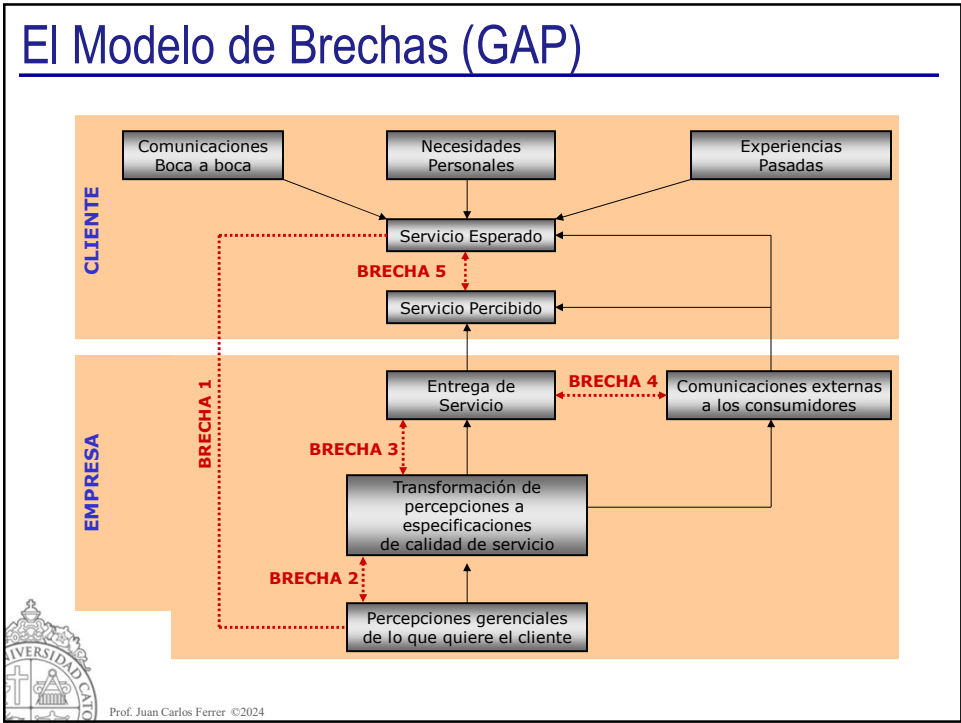
# Ciclo del fracaso



14

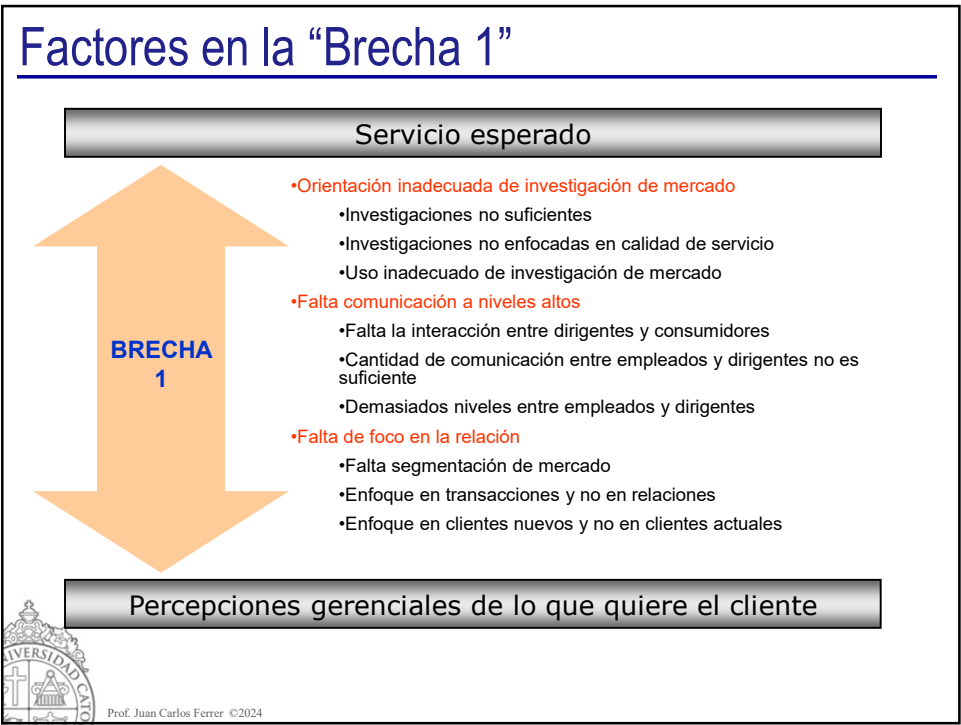


15

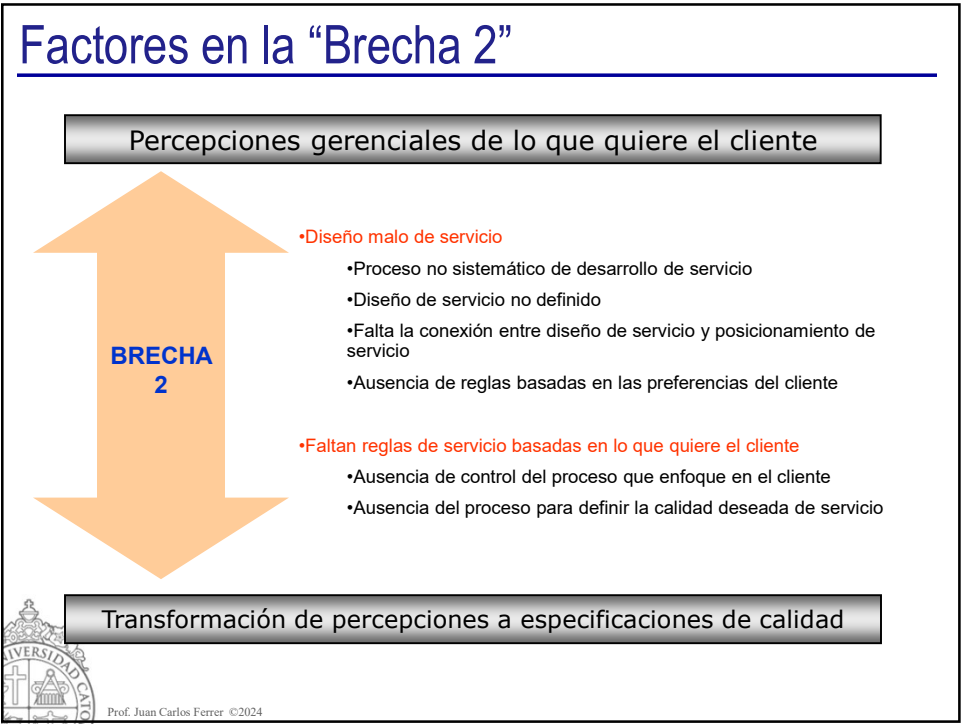


16





17



18


## Factores en la “Brecha 3”

Transformación de percepciones a especificaciones de calidad

BRECHA  
3

- Deficiencias en las políticas de recursos humanos
  - Reclutamiento ineficaz; ambigüedad y conflicto de los papeles
  - Emparejamiento malo entre empleados y tecnología
  - Sistemas inadecuados de evaluación y remuneración
- Falta de emparejar la oferta y la demanda
  - Falta atenuar *peaks* y valles en la demanda
  - Mezcla de clientes no apropiada
  - Sobre-confianza en el precio para atenuar la demanda
- Problemas con intermediarios
  - Conflicto de canal: objetivos y desempeño
  - Conflicto de canal: costos y beneficios
  - Dificultad de controlar calidad y consistencia
  - Conflicto entre independencia y control

Entrega de servicio



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

19


## Factores en la “Brecha 4”

Entrega de servicio

BRECHA  
4

- Carencia de Comunicaciones de Servicios Integrados de Marketing
  - Tendencia de ver cada comunicación externa como si fuera independiente
  - No incluir promociones interactivas en el plan de comunicación
  - Ausencia de un programa fuerte de marketing interno
- Control Ineficaz de Expectativas del Cliente
  - No utilizar todas las maneras de comunicar para controlar las expectativas del cliente
  - No enseñar al cliente suficientemente
- Promesas exageradas
  - A través de promociones
  - A través de ventas personales
  - A través de señales de la evidencia física
- Comunicaciones horizontales inadecuadas
  - Comunicación escasa entre Ventas y Operaciones
  - Comunicación escasa entre Promociones y Operaciones
  - Diferencias de reglas y procedimientos entre oficinas o unidades

Comunicaciones externas a los consumidores



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024


20



21

### Lecturas

- Dos lecturas sobre el GAP model en Canvas



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024

22

## Análisis del último caso

---

- Utilicen el modelo GAP para el análisis de los dos casos.
  - British Airways
  - Ritz Carlton
- Realizaremos la evaluación al comienzo de la clase del martes 26.



Prof. Juan Carlos Ferrer ©2024