



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

**CALIDAD EN EL SERVICIO SEGÚN LAS EXPECTATIVAS
DEL CLIENTE**

PRESENTA:

GRISELDA ALEJANDRA GÓMEZ SÁNTIZ

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR:

L. A. E. y M. en A. LEÓNIDES LUVIANO FRUTIS

MORELIA, MICHOCÁN OCTUBRE DE 2005



ÍNDICE

	PÁG.
CAPITULO I	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	- 1 -
1.2 OBJETIVOS GENERALES	- 3 -
1.3 JUSTIFICACIÓN	- 3 -
1.4 ALCANCES	- 4 -
1.5 LIMITACIONES	- 4 -
CAPITULO II	
2.1 CLIENTE	- 5 -
2.2 SERVICIO	- 5 -
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	- 6 -
2.3 DISEÑO DE UN SERVICIO	- 7 -
2.4 CLASIFICACIÓN DE UN SERVICIO	- 8 -
2.3 CALIDAD	- 9 -
2.2.1 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD	- 12 -
2.2.2 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	- 16 -
2.2.3 CONTROL DE LA CALIDAD	- 18 -
2.2.4 MEJORA CONTINUA PARA LA CALIDAD	- 23 -



CAPITULO III

3.1 ENFOQUES DE LA CALIDAD	- 32 -
3.2 JOSEPH M. JURAN	- 33 -
3.3 EDWARD DEMING	- 38 -
3.4 PHILIP B. CROSBY	- 45 -
3.5 KAURU ISHIKAWA	- 50 -

CAPITULO IV

4.1 MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR	- 54 -
4.2 CARACTERÍSTICAS QUE AFECTAN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR	- 55 -
4.3 PROCESO DE DECISIÓN DEL CLIENTE	- 65 -

CAPITULO V

5.1 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS	- 72 -
5.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	- 76 -
5.3 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL SERVICIO	- 77-
5.4 CALIDAD EN EL SERVICIO	- 77-
5.4.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ANTE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD	- 80 -
5.4.2 EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	- 81 -
5.5 TRIANGULO DEL SERVICIO	- 85 -
5.6 CICLO DEL SERVICIO	- 86 -
5.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	- 87 -
5.8 SISTEMA DE CONTROL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	- 91 -

CONCLUSIONES	- 97 -
---------------------	---------------

BIBLIOGRAFÍA	- 99 -
---------------------	---------------



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa en una sociedad capitalista es el elemento principal que impulsa el desarrollo de un país. Durante mucho tiempo se pensó que la calidad era un atributo exclusivo de los productos tangibles o bien de los servicios básicos de una empresa incluso se llegó a pensar que las empresas o eran de producción o eran de servicios y por tanto en las primeras bastaba que el producto tuviera cero defectos y así satisfacer al cliente, sin embargo más adelante, con la alta competencia del comercio mundial, estas empresas tuvieron que generar toda una ingeniería de servicios para darle a sus productos valores agregados y atender con servicios adicionales a los clientes.

Una de las consecuencias de la Globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores y sabemos que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas y cada una de sus facetas.

Lo cierto es que como cliente, la calidad en el servicio, es algo que difícilmente experimentamos, y una de las razones principales por la cual las empresas no han logrado ofrecer servicios de calidad a sus clientes es porque en ocasiones las empresas no tienen definido con exactitud el concepto de calidad. Por ejemplo, recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto.

El concepto de calidad en el servicio se entiende como la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la realización de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o en este caso particular al servicio; así las empresas deben fabricar productos que los clientes desean. La calidad en el servicio es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades consumidor.



La reacción de un cliente a lo que se llama un buen servicio y un mal servicio es inmediata; un cliente descontento puede influir sobre muchas personas, al igual que un cliente satisfecho. Es importante que el personal que tiene contacto con el cliente, posea la competencia profesional por su presencia, por su trato y por su forma de dirigirse; para que el cliente al evaluarlo, no sólo califique a la persona, sino consecuentemente al servicio y a la imagen de la institución.

La calidad surge cuando el usuario siente satisfacción al ser atendido y el trabajador siente satisfacción de otorgar servicios. Al hacer esta distinción, la filosofía de la calidad en el servicio confiere a todos los trabajadores de la institución una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes. No podemos ni debemos olvidar que independientemente del tipo de institución de que se trate; el fin último para el que la organización ha sido creada es para satisfacer al cliente.



OBJETIVO GENERAL

El objetivo primordial al desarrollar este trabajo es el de evaluar el grado de calidad y satisfacción que los consumidores experimentan ante los servicios que ofrecen las empresas; y que tan difícil es adoptar un concepto de calidad y cumplir las expectativas y exigencias del consumidor.

JUSTIFICACIÓN

La importante existencia de las empresas dentro de un país en desarrollo, ha propiciado que estas mismas se ocupen en brindar tanto sus productos como los servicios que ofrecen con la mayor calidad que les sea posible.

Las diversas organizaciones empresariales consientes que los clientes son elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo de estas se ven en la necesidad de crear e implementar métodos que los lleve a la mejora continua en todos los aspectos que la conforman, y así poder ofrecer calidad en los servicios que prestan y poder satisfacer a todos aquellos a quién dirigen ya sea sus productos o servicios.

Dentro del desarrollo del tema veremos cuales son los factores primordiales que influyen para cumplir con las exigencias de nuestros clientes y sobre todo porque para una empresa es en ocasiones tan difícil implantar una filosofía de calidad que le permita crecer; y que todos aquellos que la conforman estén dispuestos a los cambios que eso implica; ya que tanto los altos directivos y empleados saben que no basta con métodos de administración adecuados para que la empresa obtenga el éxito deseado sino que un factor importante es; de manera indirecta el cliente; por esta razón, el cliente es el "activo" más importante de cualquier empresa, es la "inversión" más valiosa, puesto que la sobre vivencia de ésta sólo se garantizará si hay clientes que paguen por los servicios que se ofrecen.

Por lo tanto una empresa deberá cuidar esa imagen que proyecta ante sus clientes y comprometerse a llevar en base a todos los conceptos que estén a su alcance para poder establecer mejoras continuas a través de los diversos enfoques de calidad y sobre todo que estén dispuestos al cambio.



ALCANCES

Como parte fundamental de la elaboración de este trabajo es la de conjugar los distintos conceptos que existen sobre la calidad y las herramientas que proporcionan a las empresas para implantar un buen sistema de calidad total que los lleve a la satisfacción de los clientes y conseguir un posicionamiento largo y exitoso dentro del mercado que abarca.

Ante la inminente globalización de los mercados la implantación de una filosofía de la calidad sea hace necesaria lo que impide que esta pase inadvertida; además se podrá observar cuales son los principales factores que llevan a un cliente a elegir que servicios requiere y en que grado la necesidad del consumidor se satisface, ya que cumplir con las necesidades de calidad de la sociedad requiere que participen todas las actividades primordiales de una organización.

LIMITACIONES

- Las conclusiones que se obtengan de este trabajo quedaran limitados solo a aquellos que la consulten.
- Que a pesar del tamaño que abarca el concepto de calidad total, solo se estudia aquellas herramientas, conceptos y principios primordiales que lleven a la empresa a la satisfacción del cliente y lograr su posicionamiento por mucho tiempo dentro de un mercado globalizado.



CAPITULO II

2.1 CLIENTE

2.1.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE

A fin de entender la palabra cliente lo podemos definir como: Persona, compañía u organización que utiliza los servicios profesionales de otra o bien como individuo u organización que realiza una operación de compra.

También nos podemos encontrar con dos tipos de clientes que son los: Clientes en perspectiva y clientes objetivos.

Cliente en perspectiva: Cliente potencial con autoridad suficiente para decidir la compra de un producto y con la solvencia necesaria para hacerlo.

Cliente objetivo: Son todos aquellos clientes deseados este concepto va relacionado con el de Mercado objetivo.

Mercado objetivo: Persona o grupo de personas a quienes se dirige un artículo y su programa de marketing.

2.2 SERVICIO

2.2.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Basándonos en la definición que nos proporciona Kotler “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra que en principio es intangible y que no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”.

Tomando en cuenta otras definiciones de servicio se puede decir que es:

- El trabajo que realiza una persona y beneficia a otra.
- Clase de negocio que vende asesoramiento y experiencia en vez de un producto tangible.
- Ayuda posterior a la compra que el fabricante ofrece para conservar la calidad del producto durante su uso.



A menudo el servicio es el punto principal de venta para artículos de alto precio. Los servicios son artículos intangibles, como los viajes de avión, la asesoría financiera o la reparación de automóviles, que una organización proporciona a los consumidores. Con el fin de obtener estos servicios, los consumidores intercambian dinero u otra cosa de valor, como su propio tiempo.

Al profundizar en el estudio de las expectativas, se pudo observar que existen varios y distintos tipos de expectativas de servicio; el primero de ellos se denomina servicio esperado y servicio adecuado a continuación se define cada una de ellas.

Servicio esperado: El nivel de desempeño que se “podría desear” es una mezcla de lo que el cliente piensa que “puede ser” con lo que considera “debe ser”.

Servicio adecuado: Se refiere a la expectativa mas baja del cliente, es decir el nivel mínimo de servicio que podría aceptar y la distancia que existe entre el servicio esperado y el servicio adecuado es llamado zona de tolerancia; esta se puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio.

La expectativa de servicios es un estándar de comparación en dos maneras diferentes; lo que los consumidores esperan que ocurra en un encuentro de servicios y lo que los clientes desean que ocurra, una comparación de lo que el cliente espera y lo que la compañía le esta ofreciendo.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los servicios tienen cuatro elementos únicos que son: intangibilidad, inconsistencia, inseparabilidad e inventario. Estos cuatro elementos se denominan las **cuatro I de los servicios**. A continuación una breve definición de cada una.

Intangibilidad: Los servicios son intangibles; esto es, no pueden sujetarse, tocarse o verse antes de la decisión de compra. Debido a que los servicios tienden a ser una ejecución en vez de un objeto, resulta mucho más difícil para los consumidores evaluarlos, para ayudarlos a evaluar y comparar servicios tratan de hacerlos tangibles o de demostrar los beneficios de su uso.



Inconsistencia: Desarrollar, fijar el precio, promover y entregar servicios es difícil debido a que la calidad de un servicio suele ser inconsistente esto es porque los servicios dependen de las personas que los proporcionan, su calidad varía de acuerdo a las capacidades de cada persona y su desempeño cotidiano del trabajo, la inconsistencia es un problema mucho más grave en los servicios que en los bienes tangibles. Las organizaciones intentan reducir la inconsistencia por medio de la estandarización y la capacitación.

Inseparabilidad: Una tercera diferencia entre los servicios y los bienes que se relaciona con los problemas de inconsistencia, es la inseparabilidad. En la mayoría de los casos, el consumidor no puede separar (y de hecho no lo hace) al prestador del servicio del servicio mismo.

Por ejemplo, para recibir educación, una persona puede asistir a una universidad, tal vez la calidad de la educación sea alta; pero si el estudiante tiene problemas para interaccionar con los profesores considera que los servicios de orientación son deficientes. El grado de interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio depende del punto hasta el que el consumidor debe estar físicamente presente para recibir el servicio.

Inventario: En el caso de los servicios, los costos por manejo de inventario son más subjetivos y se relacionan con la capacidad ociosa de producción, que es cuando el proveedor del servicio está disponible, pero no hay demanda. El costo de inventario de un servicio es el que se paga a la persona que proporciona el servicio en combinación con el del equipo necesario.

2.2.3 DISEÑO DE UN SERVICIO

Para llevar a cabo la creación de un servicio, Zeithaml considera necesario seguir una serie de pasos, éstos se esquematizan y explican a continuación.

PASO 1. Identificar el proceso que será esquematizado.

PASO 2. Identificar al cliente o segmento de cliente que experimenta el servicio. Un razonamiento común para la diferenciación del mercado es que las necesidades de cada segmento son diferentes y por ello se requerirán variaciones en las características del producto o servicio.



PASO 3. Hacer el mapa del proceso del servicio desde el punto de vista del cliente. Este paso implica graficar las opciones y acciones que el cliente efectúa o las experiencias en compras, consumo y evaluación del servicio.

PASO 4. Hacer el mapa de las acciones de los empleados de contacto en escena. Primero se trazan las líneas de interacción y visibilidad y luego se hace el mapa del proceso de acuerdo con la perspectiva de la persona de contacto con el cliente, distinguiendo las actividades visibles o en escena de las acciones invisibles.

PASO 5. Vincular las actividades del cliente con las de la persona de contacto para las funciones de apoyo necesarias.

PASO 6. Añadir evidencia de servicio en cada paso de acción del cliente. Finalmente la evidencia de servicio puede ser agregada al esquema para ilustrar que es lo que el cliente ve y recibe como evidencia tangible del servicio en cada paso de su experiencia.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

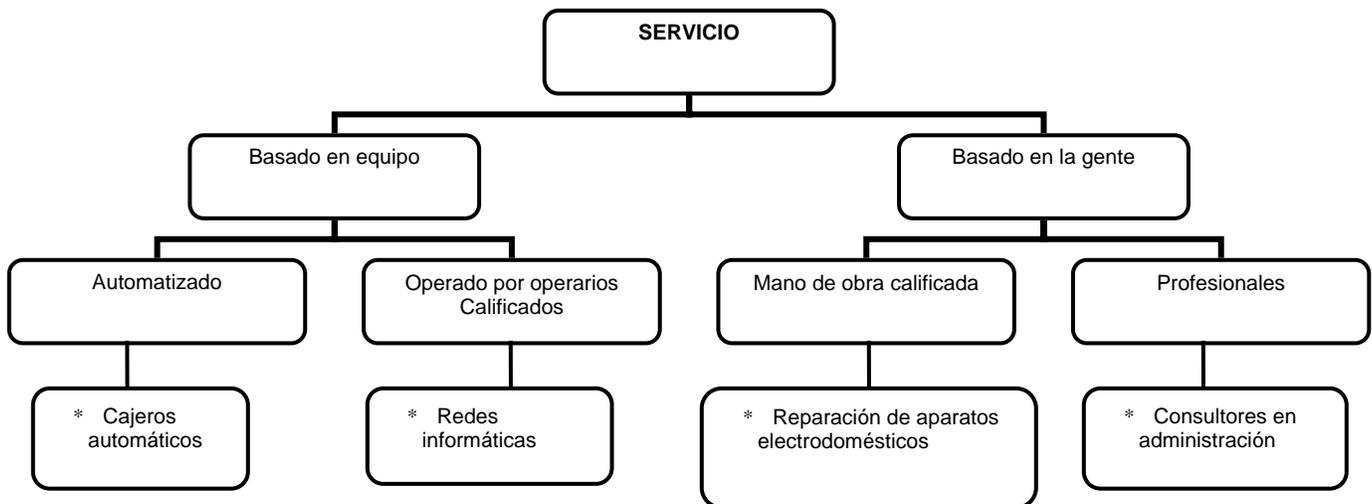
Los servicios también se clasifican de varias maneras, dependiendo de: Si son lucrativos o no lucrativos, son patrocinados por el gobierno o no, o si son entregadas por personas o equipo

Organizaciones lucrativas o sin fines de lucro: Muchas organizaciones que prestan servicios también se distinguen por su condición fiscal como organizaciones lucrativas o sin fines de lucro, en contraste con las organizaciones lucrativas, los excedentes de ingresos sobre gastos de las organizaciones sin fines de lucro no están gravados ni se distribuyen entre los accionistas; cuando hay un excedente de ingresos, el dinero se reintegra a la tesorería de la organización para permitir la continuación del servicio. Con base en la estructura corporativa de la organización sin fines de lucro, ésta puede pagar impuestos sobre los haberes generados de ingresos que no se relacionan directamente con su misión central.

Patrocinados o no por el gobierno: Aunque no existe la propiedad directa y se trate de organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos en los niveles federal, estatal y local prestan una amplia gama de servicios, los servicios sin fines de lucro y patrocinados por el gobierno suelen anunciarse.



Entregada por persona o equipo: Los servicios profesionales que ofrecen las empresas para que puedan brindar a sus clientes los servicios y que estos queden satisfechos ocupan de mano de obra califica o en ocasiones prestan el servicio basado en equipos y en esta no hay persona que intervengan. (Ver gráfico).



2.3 CALIDAD

2.3.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir. Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.



Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad. (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.



Recopilando información acerca de la calidad nos encontramos con distintas definiciones que a lo largo de todo este tiempo se han venido manejando de acuerdo con los principales filósofos.

Para W. Edwards Deming la calidad lo define como: “Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes; implica un compromiso con la innovación y la mejora continua, simplemente la calidad puede definirse en función de cada sujeto”.

Philip B. Crosby describe y explica la calidad de la siguiente manera: “Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del cumplimiento de normas y requerimientos precisos”. De acuerdo a la definición que Crosby proporciona un lema que dice “Hacerlo bien a la primera vez y conseguirlo cero defectos”.

Para Joseph M. Juran, la calidad es “el conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes”.

Kaoru Ishikawa en su definición de la calidad dice que no debe ser entendida sólo como un elemento de los productos, sino también como parte del servicio post-venta, así como de la administración en general y la vida humana.

Calidad según Evans y Lindsay se define como una mezcla de perfección, consistencia eliminación de desperdicio, rapidez de entrega cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable y sobre todo lograr la satisfacción de los clientes.

Una última definición de calidad que nos proporciona Feigenbaum: “La calidad está determinada por el cliente y basada en la experiencia real de éste con el producto o servicio”.

Los conceptos citados anteriormente muestra en diferentes términos lo que significa la calidad para varios autores; sin embargo, todos coinciden en los mismos puntos: La calidad depende de las necesidades del consumidor y este es el que proporciona los estándares para tenerla.



2.3.2 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

La calidad en el contexto de la globalización llegó a nuestro país a través del comercio, algunos empresarios pensaron que sólo era una moda pasajera, pero otros la conocieron como un estilo gerencial a través de diversas filosofías que habían llegado para quedarse. La calidad tiene como propósito fundamental inducir a las empresas u organizaciones a la identificación de los criterios más comunes de este rubro en la sociedad.

La importancia de la calidad se percibe en las personas, a través de sus actitudes en el trabajo y sus valores, o cuando las personas se incorporan a una organización, la calidad se percibe en la forma en la que la alta dirección a través de su liderazgo realiza un producto o servicio. La calidad ha sido impulsada por diversos sectores empresariales, comerciales y de servicios; la globalización económica manifestó esta tendencia o paradigma al incluir a diversas áreas procesos, productos, servicios, medio ambiente, etc. La presencia de los sistemas de calidad y su certificación en los negocios, empresas, organizaciones responden a las exigencias de la globalización en la calidad.

La calidad puede percibirse también como filosofía o sistema en las organizaciones, empresas, negocios. La administración para la calidad se ha denominado de diversas formas y cualquiera de las siglas en la que se asuma la Calidad, se encontrarán principios de la filosofía de la calidad y su establecimiento, apoyados en la teoría de sistemas que ejecutan diversas técnicas para el establecimiento de un sistema de calidad.

Los principales filósofos de la calidad son: Deming, Crosby, Ishikawa y Feigenbaum, todos estos autores establecieron un principio básico: El compromiso gerencial; en otras palabras ¿Cuál es el lugar que ocupa la calidad en la dirección de la organización?, si la respuesta no es el primer lugar, entonces no se podrá establecer un sistema confiable y seguro para lograrlo.

El compromiso gerencial es colocar a la calidad en primer lugar, buscar la “satisfacción del cliente”, el compromiso pretende tres objetivos:

1. Comunicar a todos los empleados la posición sobre la calidad en la dirección de la empresa.
2. Establecer un compromiso general para toda la organización desde la alta dirección hasta los empleados más insignificantes en apariencia.
3. Comunicar la adopción de una estrategia para toda la organización, que permita el cumplimiento de la política de calidad.



Con base en los objetivos anteriores, la dirección de la organización, desarrollará algunas de las siguientes acciones:

1. Definir y comunicar la política de calidad a toda la organización.
2. Desarrollar un plan acompañado de una visión, misión y diversos objetivos que responden a una estrategia o posición comprensible para todos los departamentos o áreas de la empresa, en el corto o largo plazo, involucrando de manera operativa a cada uno de los empleados de la organización.
3. Establecer una estructura organizacional que permita llevar a cabo el proceso de calidad.
4. Asegurar que todo el personal, desde el directivo hasta el operativo, se comprometa y participe en la aplicación de la calidad, generando un cambio de actitud hacia el trabajo.
5. Proporcionar a sus recursos humanos, los recursos materiales, técnicos y financieros necesarios para lograr la calidad y su aplicación o funcionamiento en la organización.

El Liderazgo es un rubro vital para la filosofía o el sistema de calidad, los cambios en el mundo están impactando a las organizaciones hoy en día. La comunicación de una visión, promueve un sentido de rumbo y propósito de trabajo, la demostración de confianza con palabras y hechos que provocan fidelidad y lealtad incluye el manejo de compromiso que genera corresponsabilidad por el logro de los objetivos.

El liderazgo se manifiesta con acciones y resultados; con sólo mencionarlo no se obtiene nada, hay que demostrarlo a través de las características estratégicas de un líder empresarial visionario, confiable, comprometido, objetivo y proactivo.

La globalización económica ha orillado e inducido a numerosas compañías en todo el mundo a reorganizar su capital tanto estructural como financiero para lograr un margen competitivo, para llegar al siguiente nivel de desempeño.

Para aplicar la filosofía de la calidad en una organización es necesario desarrollar un procedimiento que ayude a que se logre el propósito, y podemos tomar el que a continuación se menciona:

1. **Defina el proceso:** un proceso es un conjunto de acciones y operaciones que se realizan para alcanzar un resultado propuesto. Todo proceso tiene dos elementos comunes.



- ★ **RESULTADOS:** objetos o servicios administrados por otros. El resultado puede ser un producto o servicio que se suministra a alguien, a ese alguien se le puede denominar **CLIENTE**.
 - ★ **INSUMOS:** objetos o servicios que nos proporcionan otros. El insumo proviene de alguien que se le puede denominar **PROVEEDOR**.
 - ★ Es importante que proveedores y clientes definan sus requisitos claramente.
 - ★ Para poder identificar un proceso hay que identificarlo con claridad, definiendo cada uno de los siguientes elementos.
 - **Insumo:** información o material que se utiliza para obtener un resultado.
 - **Equipos o instalaciones:** herramienta, equipos o instalaciones necesarias para llevar a cabo el proceso.
 - **Capacitación y conocimientos:** habilidades y adiestramiento necesario para la ejecución de un proceso.
 - **Procedimientos y definición del proceso:** descripción de las actividades operativas o instrucciones de trabajo a través de un plan de ejecución.
 - **Normas de ejecución:** forma de evaluar el proceso, para conocer si alcanza el resultado de forma correcta.
2. **Identifique el producto o servicio:** Defina el producto o servicio que se proporciona, así como todos sus elementos, en este aspecto es necesario clarificar las necesidades a satisfacer.
 3. **Identificación del cliente.** El cliente interno dentro de la organización se determina por responsabilidades, funciones y/o ubicación de roles o papeles dentro del proceso
 4. **Determinación de los requisitos del producto o servicio.** Identificar que es lo que realmente quiere el cliente y que es lo desea que se haga por él.
 5. **Identifique los insumos.** Se debe buscar aquellos insumos que el proveedor necesita para poder cumplir satisfactoriamente con los requisitos de su cliente.
 6. **Identifique al proveedor.**
 7. **Determine los requisitos de entrada.** Determinar los conocimientos y habilidades necesarias para establecer la capacitación del personal que estará a cargo del proceso.

Alcanzar la calidad total ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia, una empresa que no encamine sus objetivos a la búsqueda y consecución de ella, es una empresa que irremediamente se rezagará y saldrá del mercado, ya que, actualmente no hay cabida para los productores “dinosaurios”.



Sólo con operaciones eficientes, conocimiento y posicionamiento de mercados, llegando a la médula de las necesidades del cliente y con absoluta coordinación, se podrá continuar coexistiendo en igualdad de oportunidades en el mercado. La calidad se debe entender como una responsabilidad de todos los que intervienen en el proceso, pero en especial de la gerencia.

La tarea de esta consiste entonces en liderar el proceso, teniendo en cuenta que la calidad no es simplemente eliminar los posibles defectos del producto, es más que eso, es entrar al sistema de la organización, no limitarse al simple proceso de producción, sino adentrarse a todo el esquema corporativo de la empresa, teniendo como base que quien mejor conoce las posibles deficiencias es quien participa directamente en cada proceso, y detectar si hay cosas que se están haciendo de manera equivocada (si existe falta de coordinación entre departamentos, si los empleados se encuentran a gusto desempeñando su labor, si se está llegando al cliente que conocemos o no, etc.) y no quedarse ahí, en la supervisión, para luego corregir; sino, emprender acciones que conlleven a la prevención de este tipo de errores.

Hacia este punto se debe mover la gerencia, hacia el mejoramiento del sistema en conjunto, no sólo a la optimización de aspectos aislados, que pueden contribuir en parte a mejoras, pero que no constituyen la solución adecuada a los problemas generales.

Para alcanzar realmente la calidad, es sumamente necesario, escuchar al cliente, tener en cuenta sus quejas, sus reclamos, las devoluciones, las sugerencias, etc., que tenga en cuanto al producto y su calidad se refiere, entendida ésta como lo que él buscaba al consumir y usar el producto, si no se tiene en cuenta este aspecto, no se va para ningún lado, la frase trillada y repasada por todo el mundo “el cliente siempre tiene la razón”, cobra más importancia que nunca si se quiere realmente consolidar la excelencia en la organización.

La calidad es más que certificados y cumplimiento de requisitos, es una filosofía que se vive día a día y que envuelve a todos los elementos de la organización, enrutándolos a la consecución de un mismo objetivo o ideal que no es más que la satisfacción plena del cliente con el producto. Cuando esto sucede y lo podemos identificar plenamente podemos decir que la reconoceremos cuando ellos (los clientes) la vean.



2.3.3 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es cuestión de supervivencia, alcanzarla se convierte en una estrategia de vitalidad a largo plazo. Se trata de calidad de vida, de trabajo, de las personas, de la institución, de sus objetivos, de sus procesos y en general de todos los componentes de la empresa. Nada debe escapar al proceso, con miras al logro de la excelencia. La calidad es rentabilidad, productividad, participación en el mercado; es una serie de elementos que se conjugan de manera coordinada y que en conjunto significan el éxito empresarial.

La forma de poner en marcha el proceso de cambio hacia la calidad, es decir intentar transitar desde la situación actual de la empresa hasta la situación ideal que caracteriza a una empresa de calidad total debe seguir una buena estrategia de cambio que se fundamente en:

1. Un análisis de la realidad de la empresa.
2. Conocimiento profundo de la teoría de la gestión de las empresas y conocimiento sobre la calidad total.
3. La responsabilidad de guiar y garantizar el cambio hacia la calidad total debe recaer en todos los directivos, no en un departamento o persona. El proceso de transformación hacia la calidad debe ser un esfuerzo que involucre a todas las áreas de la empresa.

Antes de empezar a diseñar una estrategia de cambio hacia la calidad, la empresa deberá o se recomienda que realice un ejercicio de planeación estratégica que le permita detectar sus debilidades y fortalezas; y si dentro de este ejercicio se concluye que uno de sus objetivos estratégicos es implementar la calidad total, entonces será momento de trabajar en diseñar un plan particular para ello.

No es raro ver que cuando las empresas se encuentran ante ideas nuevas y atractivas, como son la calidad total y la reingeniería, haya una especie de ansiedad y premura para llevar a la práctica tales ideas. Sin embargo, poner en práctica un nuevo enfoque administrativo a una realidad particular es una tarea difícil.

Por ello, antes de empezar a hacer cambios o a aplicar una estrategia, es necesario planear cómo hacerlo, para lo cual es necesario entender de dónde venimos, hacia dónde vamos, qué somos ahora y cómo queremos ser en un futuro; es decir, es necesario realizar una planeación estratégica, la cual podemos dividir en dos etapas.



Primera etapa de la planeación estratégica

1. Definición de:

- La misión o propósito fundamental de la empresa.
- La visión a lo que queremos lograr en el futuro (metas para el porvenir)
- La política de calidad.

2. Análisis de:

- Entorno macro: Revisión de los escenarios previsibles a nivel macro, para de aquí detectar riesgos y oportunidades.
- Entorno micro: Revisión de los escenarios a nivel micro o más cercanos a la empresa. De aquí también se vislumbran riesgos y oportunidades.
- Situación interna de la empresa, para determinar fortalezas y debilidades de la empresa respecto a la competencia.

Segunda etapa de la planeación estratégica.

1. Definición de los objetivos estratégicos de la empresa que orienten hacia la misión, acerquen a la visión y hagan cumplir la política de calidad de las empresas. Los objetivos estratégicos se desprenden de la primera etapa. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son:

- Poner en práctica la calidad total
- Incrementar la participación en un mercado específico.
- Reducir el tiempo de entrega.

La meta de una estrategia de implantación del CTC es generar un proceso de mejora continua o, en otras palabras, la meta es generar un proceso donde los cambios e innovaciones sean permanentes. Está es precisamente una de las condiciones básicas de permanencia de las organizaciones hoy en día ya que lo único que hoy permanece constante, y cada día se acelera más es el cambio.

El problema es que nuestras organizaciones, junto con sus directivos están acostumbradas a un mundo con pocos cambios, donde prevalecen las inercias, las fallas, las visiones autocomplacientes, la falta de trabajo en equipo. En este sentido es natural que cualquier intento serio de cambio se enfrente a resistencia y temor.



Sin embargo, resultado de la globalización económica, el avance de la tecnología, los cambios en las grandes corporaciones, las empresas que quieran sobrevivir no tienen otra alternativa que transformarse y adecuarse para enfrentar las nuevas circunstancias, en las que sus directivos tengan una mentalidad proactiva para aprovechar estas nuevas circunstancias de cambios continuos.

2.3.4 CONTROL DE LA CALIDAD

Cuando hablamos de control nos referimos al proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares, esto consisten en observar el desempeño real, compararlo con algún estándar y después tomar medidas si el desempeño observado es significativamente diferente del estándar. El proceso de control tiene la naturaleza de un ciclo de control de retroalimentación (figura 1); el control también incluye una secuencia universal de pasos:

1. Seleccionar el sujeto de control: esto es, escoger lo que se quiere regular.
2. Elegir una unidad de medida
3. Establecer una meta para el sujeto de control
4. Crear un sensor que pueda medir el sujeto de control en términos de la unidad de medida
5. Medir el desempeño real
6. Interpretar la diferencia entre el desempeño real y la meta
7. Tomar medidas sobre la diferencia

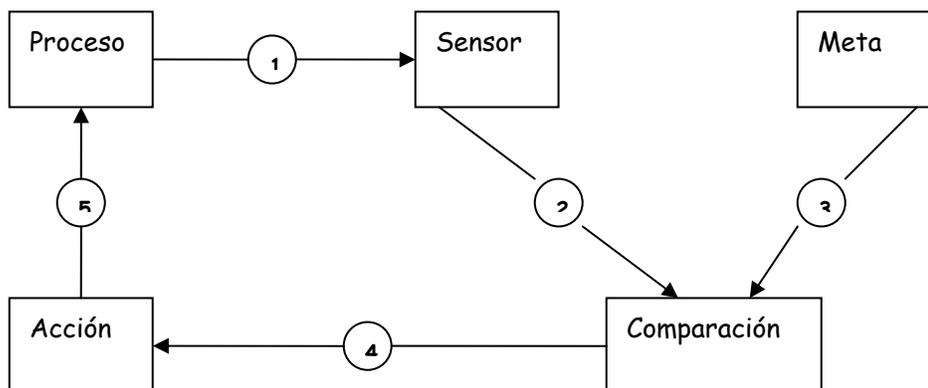


Fig. 1 El ciclo de retroalimentación



El control, un elemento de la trilogía de los procesos de calidad, está dirigido al cumplimiento de las metas y ala prevención de cambios adversos, es decir, a mantener el statu quo. El proceso de control se dedica a los problemas de calidad, de manera ideal, la planeación de la calidad para cualquier tarea debe colocar al empleado en un estado de autocontrol.

El autocontrol es un concepto universal que se aplica a un gerente general responsable de la operación de una división de la compañía, a una cajera de banco que atienda a los clientes, etc.

Para identificar y elegir los sujetos de control de calidad se aplican varios principios:

1. Los sujetos de control de calidad deben estar orientados al cliente, externo quién afecta los ingresos por ventas, de igual importancia son los clientes internos, quienes afectan los costos internos.
2. Los sujetos de control de calidad deben ser suficientemente extensos para poder evaluar el desempeño organizacional real.
3. Los sujetos de control de calidad deben reconocer ambos componentes de control de calidad, es decir, la falta de deficiencias y las características del producto.
4. Los sujetos potenciales de control de calidad se pueden identificar obteniendo ideas tanto de los clientes como de los empleados.
5. Aquellos que van a medir deben poder ver los sujetos de control de calidad como válidos, adecuados y fáciles de entender cuando se traducen a números.

Para seguir con el proceso de control de la calidad es necesario utilizar unidades de medida que nos permitan conocer las deficiencias de nuestros productos o servicios.

Esto implicara la necesidad de implantar un sistema de medición que consiste en:

- Una unidad de medida: una cantidad definida de alguna característica de calidad que permita la evaluación de esa característica en números.
- Un sensor: un método o instrumento que pueda llevar a cabo la evaluación y expresar sus hallazgos en números en términos de la unidad de medida.



Al organizar el control es útil establecer un número limitado de estaciones de control para la medición, después se asigna a cada una de estas estaciones de control la responsabilidad de llevar a cabo cada una de los pasos del ciclo de retroalimentación. Es esencial medir tanto la calidad del producto que va al cliente externo (producto o servicio final) como la calidad en puntos anteriores del proceso, incluso el producto de primera elaboración.

La fuerza operativa (es decir las personas que operan el proceso) siempre esta deseosa de contar con una forma efectiva de regular el proceso continuamente, para minimizar las desviaciones de la meta, de ahí que los siguientes principios son útiles para proporcionar estos mecanismos de regulación:

- El resultado de cada característica de producto (sujeto de control de calidad) debe relacionarse con uno o unos cuantos procesos variables.
- Deben proporcionarse los medios para realizar los ajustes convenientes del establecimiento de las variables del proceso.
- Debe existir una relación predecible y precisa entre el cambio que se obtiene al establecer una variable de proceso y el efecto resultante sobre la característica del producto.

Es fácil entender que la clave para la permanencia y el éxito de las organizaciones está en la mejora continua de la calidad. Típicamente la forma de trabajar por la calidad en muchas empresas sigue siendo la de tener un departamento que vigile que las cosas se estén haciendo bien mediante la inspección y si hay problemas de calidad este departamento será el responsable.

La función de tales departamentos llamados de control de calidad o inspección, es la de no dejar pasar la mala calidad al mercado, sin embargo al final de la línea de producción ya no hay nada que hacer, la calidad, buena o mal ya está dada; esta manera de afrontar el problema de la calidad es anticuada, porque la inspección es testigo de la calidad solamente, y la finalidad del control de la calidad es mejorar día con día.

El reto es claro; es necesario que la calidad sea una prioridad en la empresa, inducir un cambio para que paulatinamente todas las personas en la empresa trabajen por la calidad, empezando por todos los niveles directivos; en las empresas que aún conservan el sistema de responsabilizar de la calidad únicamente a un departamento, es necesario un cambio que lleve a involucrar a todas las áreas y a todas las personas en la calidad, para ello los primeros que deben tomar la responsabilidad por la calidad son los directivos.



La dirección de la empresa debe tener claro que la calidad es algo que atañe a toda la empresa, en todas las actividades, el punto de partida para iniciar el cambio es estar consientes de que las ineficiencias y la mala calidad abundan en las organizaciones, y saber que todas las deficiencias cuestan, a más deficiencias, fallas y disputas, mayor es el costo de elaborar un producto o prestar un servicio.

Para que se de la mejora continua de la calidad, y con ello la productividad, es necesario adoptar la calidad como sistema de trabajo y organización, es decir, es necesario adoptar el control total de la calidad.

El Dr. Feigenbaum define el control de la calidad total como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente”.

El control total de la calidad contempla desarrollar la calidad de los productos o servicios, generando nuevos productos, procesos y políticas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El control total de la calidad implica, también, el mantenimiento y el control que consisten en evaluar los niveles reales de calidad y compararlos con los objetivos de calidad para actuar sobre las diferencias negativas y estimular las positivas, por último, el otro aspecto que contempla el control total de calidad es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios con que se cuenta.

En el contexto del CTC no tiene cabida la frase “la calidad es área de las áreas de manufactura”, porque la calidad es tarea de todos. Como dice el Dr. Ishikawa, “CTC o control de calidad en toda la empresa, significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Como se desprende de la definición del CTC, el objetivo de este es producir bienes y servicios a los niveles más económicos, que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente, es decir, el objetivo del CTC es desarrollar la competitividad.

El CTC contempla el funcionamiento global de la organización, que incluye a proveedores y clientes, con el propósito de concretar ideas, señalaremos algunas particularidades que contempla el CTC:

- Es urgente que en las empresas se vean todos los problemas como lo que son, deficiencias que ponen en entredicho la viabilidad de la empresa misma.



- La gran exigencia de estos tiempos para las empresas es que se administren como un sistema, que se tenga una idea clara de hacia dónde camina toda la empresa, además que cada área desprenda sus acciones a partir de un objetivo y plan común.
- El cambio hacia la calidad debe luchar contra el pesimismo, el “ya hemos oído eso”, lo cual se ha generado a lo largo de la existencia de la empresa.
- Para permanecer en el negocio es indispensable saber a dónde se va, cuáles son las nuevas exigencias de los clientes, adelantarse a ellas, lo cual se puede lograr a través de planeación a largo plazo, investigación e innovación.
- El cliente es un punto de partida para mejorar la calidad, finalmente son los clientes quienes definen la calidad, son ellos los que hacen que exista la empresa.
- Un principio que debe implantarse en toda la empresa es el de la siguiente parte del proceso es el cliente.
- El CTC es tarea de todos en la empresa, la calidad del producto o servicio final es el resultado del funcionamiento entero de la organización, por lo que la mejora se debe lograr en todas las áreas.
- Se debe tomar en cuenta que las guías más importantes en la mejora de la calidad son las necesidades de los clientes, por lo que se debe hacer un producto siempre pensando en éstos.

El CTC es una búsqueda y un trabajo constante, es un estilo de vida y trabajo en el interior de la empresa, que debe conducirse con orientación y conocimiento, no son suficientes las buenas intenciones y hacer las cosas lo mejor que se pueda, es necesario adentrarse en el qué, el cómo y el con qué del CTC, se requiere conocer estos tres aspectos para adaptarlos y desarrollarlos de acuerdo con las condiciones de acuerdo particulares de cada empresa.

2.3.5 MEJORA CONTINUA PARA LA CALIDAD

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.



El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco.

En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico. "**Proceso**" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas; "**Mejoramiento**" significa que este conjunto de acciones incrementa los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores; "**Continuo**" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, algunos de estos procedimientos serán descritos a continuación.



BENCHMARKING

Las primeras referencias del benchmarking actual se remontan al año 1979 cuando la Xerox Corporation adopta en E.E.U.U. un enfoque igual al de los japoneses en la primera década de 1950, mediante la copia de productos de alto consumo, llegando a conocer sus deficiencias y elaborando alternativas de mejoras a menor costo.

Diversos especialistas han señalado que el benchmarking es una evolución natural de conceptos tales como el análisis de los competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad, la gestión de la calidad total y las prácticas japonesas, es algo mucho más refinado que un mero ejercicio de recogida de datos a corto plazo, se trata de una gestión proactiva.

El benchmarking es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. De acuerdo con la definición de Robert C. Camp benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente o bien es la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías.

Los benchmarks son los estándares o medidas para comparar o juzgar el desempeño que se tiene y, a partir de la brecha o diferencia detectada, poder determinar la oportunidad de mejora. Según Camp, los principales beneficios de los estudios de benchmarking son: elevar el nivel de satisfacción que se proporciona al cliente, establecimiento de metas y objetivos que sean objetivos, medir realmente la productividad, lograr competitividad y conocer las mejores prácticas administrativas actuales; el benchmarking se trata de un proceso continuo de administración y una estrategia de negocios, ya que es un proceso para fijar metas basándose en la observación y el aprendizaje permanente.

Afirma Camp que la filosofía del benchmarking se fundamenta en estos cuatro principios:

- **Conocer la operación interna.** Se debe conocer y evaluar los puntos fuertes y débiles, ya que éste es el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada
- **Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.**



- **Incluir solo lo mejor.** Se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello.
- **Obtener la superioridad.** El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de los mejores permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor.

Las fases de que consta este proceso son cinco:

Planificación: En esta fase se definen los puntos concretos, en los que es necesario realizar mejoras y a los que se le aplicarán el Benchmarking, se indican y se seleccionan las empresas u organizaciones más competitivas en la actividad o actividades sobre las que se va a realizar el estudio, elaborándose un plan de estudio en el que se determina el objetivo de la recopilación de datos.

Análisis: Se obtiene los datos necesarios en las empresas u organizaciones sobre la que se llevará a cabo la comparación, realización de un estudio de los datos para conocer puntos fuertes de la empresa y compararlos con los datos internos, se cuantifican las diferencias negativas o positivas actuales y se proyectan con el fin de perfilar acciones futuras y cerrar el ciclo de análisis.

Integración: Se fijan los objetivos de mejora que se desean alcanzar y se determina un plan de acción para cada uno de ellos, estableciéndose un proceso interno que permite la integración de los objetivos, es importante una sensibilización del personal a todos los niveles de la empresa.

Acción: Desarrollo y ejecución del plan de acción definitivo, seguimiento continuo del plan evaluando los resultados de mejora y la cuantificación de la contribución de estos resultados al plan operativo.

Madurez: Alcanzar la situación de Liderazgo deseado, integración definitiva y plena del Benchmarking en el proceso de Gestión Empresarial.

El Benchmarking facilita que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia, una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja amplia que pueda defender y para competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario. Benchmarking constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, permite que estas se formulen con bases objetivas y verificables a demás de que por si mismo el benchmarking ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables al mismo tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, y de los sistemas administrativos y de trabajo, así como los métodos de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización.



REINGENIERÍA

Esta filosofía fue popularizada en los años 90 de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy, definiéndola como el tratar de conseguir una optimización de los recursos de la organización poniéndolos en coherencia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que emanan del plan estratégico de la empresa, normalmente encaminados a satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, de la forma más eficaz y rentable

La Reingeniería parte de las nuevas expectativas de los clientes, que tienen para escoger la gama más amplia que nunca se halla visto, que saben lo que quieren, y cuanto están dispuestos a pagar por ello, y cómo obtenerlo en las condiciones adecuadas.

También parte de la base de que las tecnologías avanzadas irradian a una velocidad que apenas da tiempo a un producto de aparecer en el mercado, cuando ya sale otro. Propone rediseñar radicalmente los procesos.

Hammer y Champy definieron la reingeniería como: “La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez”.

Por su parte Johansson, McHugh, Pendelbury y Wheeler dicen que la reingeniería es: “El método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido en costo, tiempo de ciclo, servicios y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientadas hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales”.

La reingeniería implica reinventar la organización, sin detener la marcha de la empresa, “hacer mejor lo que siempre se ha hecho”. La BPR ya no habla de proceso administrativo, habla de procesos, ya que cada producto o servicio requiere un proceso y las empresas deben definirlo claramente, para su comercialización, para su producción o para su administración. Rediseñar los procesos implica la clarificación de la misión, razón de ser de la empresa y de cada uno de sus procesos y operaciones que justifique el valor agregado de cada actividad y tarea.



Daniel Morris y Joel Brandon, señalan siete habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería.

- 1. Habilidad para analizar los procesos con objetividad, con método y sistema.** Para definir con claridad el producto, misión del mismo y del negocio.
- 2. Habilidad para hacer el cambio en paralelo, coordinando las cuatro fuerzas del cambio.**
 - a) Competencia:** Observar como lo hacen los otros, donde están sus ventajas competitivas y comparativas, la reingeniería no es copiar, es crear.
 - b) Regulación**
 - c) Tecnología:** Busca que los procesos de trabajo se reduzcan a una sola persona.
 - d) Mejoras internas**
- 3. Habilidad para no soltar el paso.**
- 4. Habilidad para evaluar el impacto.** Para lograrlo hay que tener una visión totalizadora de la empresa: operación, administración y comercialización
- 5. Habilidad de visualización de los cambios del medio ambiente**
- 6. Habilidad para hacer y planear la vez.**
- 7. Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de la compañía.**

Estas habilidades deben aplicarse a cada una de las fases de un proyecto de reingeniería, según Morris y Brandon tales fases son:

- Evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio.
- Reingeniería de los procesos
- Transformación, que es la reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa.
- Implantación, operación, evaluación y mejora continúa



CALIDAD TOTAL

Sus orígenes se remontan a 1949, cuando la Unión of Japaneces Scientists an Engineers (JUSE) creó un comité formado por diferentes escuelas, ingenieros y funcionarios preocupados por la mejora de la productividad, y por aumentar la calidad de vida. Es una filosofía que se caracteriza por prevenir y, por ello, reducir drásticamente todos los costos de no calidad y esta basada en principios, entre los cuales se encuentran la orientación al cliente, las mejoras continuas y el trabajo en equipo, también es una estrategia administrativa dentro del movimiento de calidad que considera e interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, estrategias y mejora continua.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad total está teniendo una creciente aceptación debido a que el sistema independientemente de que tiene un enfoque global que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a pesar de que requiere de cambios sustanciales (a veces drásticos), a su vez, se alimenta de los siguientes criterios:

El cliente exige calidad. El cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

La calidad es rentable. La calidad es una fuente de riquezas. Solo las empresas que se caracterizan por la calidad de sus productos y de sus servicios sobreviven en el mercado, alcanzan notoriedad y prosperan.

La calidad total mejora la moral del personal. Donde la calidad es escasa, es fácil que se produzcan frustraciones, conflictividad y confusión. Se generan pérdidas de tiempo, mucho trabajo y escasas satisfacciones, lo que a la larga conduce a la pérdida de competitividad, pérdidas de personal, etc. pretende revalorizar el papel del hombre en la empresa y hacer aflorar los ilimitados recursos que posee cada ser humano.

El modelo de calidad total incluye los siguientes puntos:

- Satisfacción al cliente.
- Liderazgo.
- Información y análisis.
- Aseguramiento de calidad.



- Recursos humanos.
- Planificación estrategia.
- Efectos en el entorno.
- Resultados.

Teoría de las restricciones (TOC).

Pretende desarrollar un sistema de gestión integral de la empresa a través del reconocimiento y aprovechamiento de los recursos críticos, con el objetivo de disminuir inventarios en proceso y reducir plazos de producción.

El sistema propone filosofías y técnicas, entre estas últimas la fundamental es la creación en la empresa de la figura de "JONAH", la persona que hará de dinamizadora de la empresa, no resolviendo los problemas sino haciendo las preguntas adecuadas, de forma que el resto sea capaz de reconocer los problemas por sí mismo y sobre todo, sea capaz de resolverlos, dentro de las filosofías están: equilibrar el flujo material con la demanda del mercado y descubrir los cuellos de botella o restricciones, procurando que ellos se conviertan en el centro de atención de toda la organización.

La TOC contiene un plan director basado en previsiones, un programa maestro basado en pedidos confirmados, una planificación agregada y una operativa, adapta el cálculo del plan maestro a las restricciones que presentan el constraint (cuello de botella) y realiza el cálculo agregado de las necesidades en función de dicho plan, pudiéndose utilizar para el cálculo el sistema MRP. Inyecta flexibilidad al reducir el número de datos a procesar realizando reducción del número de posibilidades de programa maestro, pretendiendo calcular el trabajo del constraint y planificar la entrada de materiales suponiendo que el resto de las operaciones irá por sí.

Supone que la economía de una empresa está dominada por dos aspectos: los recursos que genera y los recursos que utiliza. Tiene una filosofía de mejora continua dirigida a los constraint y por tanto periodificada en lo que supone una mejora de toda la empresa, exige una mentalidad distinta de directivos y mandos intermedios, no es tan exigente con el resto del personal y puede ser perfectamente armonizable con el resto de la cultura de la empresa y del entorno.



EL CAMBIO HACIA LA MEJORA CONTINUA EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

El cambio que impacta sobre todo a la micro, pequeña y mediana empresa de nuestro país, se refleja en muchos ámbitos en la forma de hacer las cosas, cuando utilizamos cualquier medio de telecomunicación, encontramos cotidianamente la palabra cambio, éste es inherente a la vida, pero, la enorme diferencia es que los parámetros de hoy son el grado y la velocidad con que el cambio afecta a la sociedad.

El mejoramiento de la calidad debe ser una tarea proactiva de la administración, no únicamente la reacción a problemas y amenazas del entorno competitivo; ya que los procesos de mejora continua, aún después de meses o años de operar, para diseñar los programas de aseguramiento de la calidad, continuarán revelando áreas que necesitan mejorar.

Se dice que: “con la globalización se requiere más afecto y menos control”, por lo que hay que reorientar la capacidad del directivo para escuchar a sus colaboradores, ya que con ello, y a través de sistemas de sugerencias, se tiene el ingrediente para propiciar un verdadero proceso de mejora continua, que lleve a colocar a una organización en una posición competitiva, sabiendo sus miembros, que ellos son los que han contribuido a ese logro.

La situación de competencia que actualmente se vive, orilla a cambiar prácticas tradicionales, que, si bien funcionaron en un determinado momento y circunstancias, ahora ya no es así, porque, no basta con estar en la competencia, sino ser competitivo, lo que obliga a centrar la atención en los procesos estratégicos, que exigen cada vez más, un esfuerzo por ser día con día mejores.

CONSTRUYENDO LA RUTA DE LA MEJORA CONTINUA

La ruta del mejoramiento continuo incluye a la estandarización de los procesos que están dirigidos a mantener las acciones exitosas, y del reconocimiento efectivo al personal que hizo posible los logros conseguidos.

Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por los trabajadores, es el punto focal que se debe considerar para sentar las bases para una verdadera motivación, que, inmersa en el terreno de la calidad total, se dirigirá hacia el mejoramiento continuo.



En principio, la mejora continua debe considerarse una manera de vivir que abarca no sólo a todas las actividades de una empresa, sino a la vida social, familiar y laboral de cada miembro de una organización.

El mejoramiento de la calidad, según los principios de kaizen (mejora continua en Japón) se ocupa en primer lugar de la calidad de las personas, ya que si se mejora la calidad de las personas, entonces habrá calidad en los productos. Concientizando a las personas en el kaizen y capacitándolas en el uso de las herramientas básicas del mejoramiento de calidad, los trabajadores pueden enlazar estos principios en su trabajo y buscar de manera progresiva y continua el mejoramiento en su actividad laboral.



CAPITULO III

3.1 ENFOQUES DE LA CALIDAD

Para poder entender la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas, así como el entorno en donde se desarrollaron conociendo las circunstancias que rodearon la creación de las mismas.

Algunos de estos maestros de la calidad, también llamados Gurús, que se dieron a conocer en periodo posterior a la segunda guerra mundial, la mayoría de ellos son estadounidenses, pero el impacto de sus filosofías y conceptos ayudo a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial, para posteriormente pasar a Europa y América.

Aunque centenares de personas han hecho sustanciales contribuciones a la teoría y práctica de la administración de la calidad, tres de ellos; W. Edwards Deming, M. Juran y Philip B. Crosby; son considerados como los verdaderos “gurús de la administración” en la revolución de la calidad.

Su manera de pensar sobre la medición, administración y mejora de la calidad ha tenido un profundo impacto en incontables gerentes y empresas de todo el mundo.

Debido a su personalidad Deming, Juran y Crosby han sido comparados respectivamente, con un predicador puritano, un teólogo y un evangelista. En este capitulo se presenta la filosofía de estos tres lideres la contribución de cada uno de ellos, sus similitudes y diferencias; como se menciona con anterioridad Deming, Juran y Crosby son conocidos como los maestros de la calidad, destacamos la contribución para conformar el pensamiento actual sobre la administración de la calidad de Kaoru Ishikawa y Armand V. Feigenbaum.

A continuación mencionaremos los pioneros de los conceptos de calidad y cual fue la aportación de cada uno.



JOSEPH M. JURAN

De nacionalidad rumana, nació en 1908, graduado en ingeniería, fue gerente de Calidad en la Western Electric Co. En 1954 brindó asesoría en Japón sobre productividad, actualmente es asesor en calidad en Estados Unidos de Norteamérica.

Al igual que Deming, Juran enseñó principios de calidad a los japoneses en los años 50 y fue un impulsor importante en su reorganización de la calidad. Juran también se hizo eco de las conclusiones de Deming de que los negocios estadounidenses se enfrentan a una crisis mayor en la calidad debido a los enormes costos de la mala calidad y de la pérdida de ventas ante la competencia extranjera.

Ambos concluyeron que la solución a esta crisis depende de una nueva manera de pensar sobre la calidad, que incluya todos los niveles de la jerarquía administrativa, en particular la gerencia superior requiere capacitación y experiencia para administrar con base en la calidad.

Juran definía la calidad como “rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente”, lo que se resume como “adecuabilidad para el uso” esta subdivisión se puede dividir en cuatro partes: calidad en el diseño, calidad de conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio en el campo. La **calidad en el diseño** se concentra en la investigación de mercados, el concepto del producto y la especificación del diseño. La **calidad de cumplimiento** incluye la tecnología, la mano de obra y la administración. La **disponibilidad** se enfoca en la confiabilidad, la capacidad de reparar y el apoyo logístico. La **calidad en el servicio** en el campo incluye la prontitud, la competencia y la integridad.

Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocidas como la Trilogía de la Calidad:

- Planeación de la calidad: el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad;
- Control de calidad: el proceso de cumplir con las metas de calidad durante la operación; y
- El proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente.



La planeación de la calidad empieza con la identificación de los clientes, tanto externos como internos, la determinación de sus necesidades y el desarrollo de características del producto que respondan a estas necesidades. La planeación estratégica para la calidad similar al proceso de planeación financiero de la empresa determina las metas a corto y largo plazo, establece prioridades, compara resultados con planes anteriores y combina los planes con otros objetivos corporativos estratégicos.

A diferencia de Deming, Juran especificaba un programa detallado para la mejora de la calidad, un programa de este tipo incluye demostrar las necesidades de la mejora, organizar el apoyo para los proyectos, diagnosticar las causas, demostrar que los remedios son efectivos bajo las condiciones de operación y proporcionar el control para mantener las mejoras.

Juran señala específicamente que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación, considera que todo programa de calidad debe tener:

1. Educación (capacitación) masiva y continua.
2. Programas permanentes de mejora.
3. Liderazgo participativo para la mejora continúa.

Defensor del control estadístico del proceso y propone diez pasos para la mejoría de la calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr estas metas.
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas sin ocultar errores.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener consistencia en los registros.
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y todos los procesos de la compañía.

Todas las instituciones humanas se han involucrado en la prestación de productos o servicios para los seres humanos, la relación es constructiva sólo cuando los productos o servicios responden a las necesidades de precio, fecha de entrega y adecuación al uso, cuando cumplen todas las necesidades del cliente, se dice que el producto o servicio es vendible.



Otra propuesta interesante de este autor es la de definir el término cliente ya que los diccionarios limitan el significado de la palabra cliente a aquella persona que compra los productos de una empresa, sostiene que en lugar de tal definición, se extienda su significado para incluir a todas las personas sobre quien repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Es decir, el significado de la palabra cliente debe comprender tanto los clientes o usuarios internos como a los clientes y usuarios externos.

El término cliente o usuario externo se refiere a las personas u organizaciones que no forman parte de nuestra empresa u organización. Por su parte, como cliente o usuario interno se denominan a las personas o unidades administrativas que forman parte de nuestra empresa.

Para Juran, toda la compañía tiene una responsabilidad especial en la mejora de la calidad; todos los departamentos forman parte de una cadena interna de servicios que se deben apoyar para un mismo fin.

El trabajo de Juran enfatiza la necesidad de contar con la función de calidad, resalta la necesidad de vigilar continuamente al cliente en todas las funciones. Juran advierte que no hay atajos para alcanzar la calidad mencionada que el 85% de los problemas de calidad son fallas de una mala administración más que una falta de habilidad en la operación.

El doctor Juran cree que el entrenamiento a largo plazo para incrementar la calidad debería iniciarse en los niveles altos de la organización, aunque se sabe que esto irrita a los altos ejecutivos.

Juran identificó que en un cambio planeado siempre se sigue la secuencia universal de mejoramiento que consiste en:

1. Probar que el cambio significativo es necesario.
2. Identificar los proyectos vitales que justificarían el esfuerzo para alcanzar la mejora.
3. Organizarse para asegurar los nuevos conocimientos requeridos, para tomar acción eficaz:
 - a. Guía y coordinación de los trabajos del proyecto.
 - b. Conducir un análisis y estudio del proyecto.
4. Diagnóstico o análisis del comportamiento actual.
5. Negociar con la resistencia a los cambios tecnológicos.
6. Tomar acciones para implementar la mejora.
7. Instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño.



PROGRAMA DE MEJORA DE JURAN

Joseph Juran enfatizó la importancia de desarrollar un hábito de hacer mejoras anuales en la calidad y reducciones anuales en costos relacionados con ella. Juran definió un adelanto tecnológico como el logro de cualquier mejora que pone a una organización en niveles de desempeño sin precedentes.

Muchas empresas han seguido religiosamente el programa de Juran, una planta de Xerox en Mitcheldean, Inglaterra, por ejemplo, al utilizar el sistema Juran redujo durante 1984 las pérdidas de calidad entre 30 y 40% y ganó un premio nacional en Inglaterra por mejoras a la calidad.

Todos los adelantos tecnológicos siguen una secuencia de sentido común de descubrimiento, organización, diagnóstico, acción correctiva y control. Esta "secuencia de adelanto tecnológico" queda descrita y formalizada en una serie de 16 videocasetes/libros de trabajo tituladas Juran on Quality Improvement, que se resumen a continuación:

- 1. Prueba de la necesidad:** A través de la recolección de datos, la información sobre mala calidad, la baja productividad o el servicio defectuoso puede traducirse al lenguaje del dinero – el lenguaje universal de la gerencia general – para justificar una solicitud de recursos para implementar un programa de mejora de la calidad.
- 2. Identificación del proyecto:** Al enfocar un procedimiento de proyecto, la gerencia abre un foro para convertir una atmósfera de defensa o de culpa en una de acción constructiva, la participación en un proyecto incrementa la probabilidad de que el participante actuará sobre los resultados.
- 3. Organización del adelanto tecnológico:** La responsabilidad del proyecto puede ser tan amplia como toda la división con estructuras formales de comités o tan estrecha como un pequeño grupo de trabajadores de una operación de producción. La trayectoria del problema hacia la solución se forma en dos recorridos: uno del síntoma a la causa (el recorrido de diagnóstico) y el otro de la causa al remedio (el recorrido del remedio), y deben efectuarse por individuos distintos, con habilidades apropiadas.
- 4. Recorrido de diagnóstico:** Algunos proyectos requerirán expertos especializados de tiempo completo, en tanto que otros pueden realizarse con la fuerza de trabajo, problemas controlables por la gerencia y por los operadores requieren métodos de diagnóstico y remedios distintos.



5. **Recorrido de remedios:** El recorrido de remedios consiste de diversas fases: la selección de una alternativa que optimice el costo total, la implementación de acción del remedio y el trato con la resistencia al cambio.
6. **Conservación de las ganancias:** Este paso final involucra el establecimiento de nuevas normas y procedimientos, de capacitación de la fuerza de trabajo y de instituir controles para asegurarse que con el paso del tiempo este adelanto tecnológico no se pierda.



3.2 W. EDWARDS DEMING

Deming nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa, Estados Unidos; cuenta él en sus memorias que por el lado materno es descendiente de Ulises Grantt, su bisabuelo perteneció a las fuerzas realistas inglesas. Pese a su rico abolengo la familia tuvo limitaciones económicas fuertes que obligaron a sus padres a buscar un reparto de tierras en Wyoming, dice que durante la travesía se enamoró del sistema ferroviario, del que más tarde fue asesor para establecimiento de rutas y tarifas, a los 17 años terminó un bachillerato en ingeniería en la Universidad de Wyoming; en 1927 se recibió como doctor en física en Yale.

En 1928 Deming fue contratado por la Western Electric en Hawthorne, Chicago, Illinois, para llevar estadísticas de los procesos productivos, en esa misma época como se sabe en esa misma empresa se estaban realizando los estudios de Elton Mayo y colaboradores en relación al comportamiento humano.

A diferencia de otros gurús y asesores administrativos, Deming jamás definió o describió la calidad con precisión, en su último libro escribió: “un producto o un servicio tiene calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido”. La filosofía de Deming se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos o servicios, en reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño y proceso de manufactura; desde el punto de vista de Deming la variabilidad es la culpable de la mala calidad.

La filosofía de Deming sufrió muchas modificaciones conforme seguía aprendiendo, en sus primeros trabajos en Estados Unidos, predicó sus “14 puntos”, los “14 puntos” causaron alguna confusión y falta de comprensión entre los administradores, porque Deming no les explicaba con claridad, sin embargo, cerca del final de su vida, sintetizó las bases subyacentes a los “14 puntos”, en lo que el indentificó como “un sistema de profundos conocimientos”, la comprensión de los elementos de este “sistema” proporcionan el conocimiento crítico necesario para comprender y apreciar los “14 puntos”.

El sistema de profundos conocimientos de Deming está formado por cuatro partes interrelacionadas:

1. Apreciación de un sistema
2. Comprensión de la variación
3. Teoría del conocimiento
4. Psicología



Para comprender cada una de estas partes se describe cada una de ellas a continuación:

Sistema: Un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización. Un sistema de producción esta compuesto de muchos subsistemas más pequeños, que interactúan entre sí. Los componentes de cualquier sistema deben funcionar juntos, si este ha de ser efectivo.

Variación: La segunda parte de los “Profundos Conocimientos” es una comprensión fundamental de la teoría estadística y de la variación.

Teoría del conocimiento: La tercera parte de los “Profundos Conocimientos” es la teoría del conocimiento, la rama de la filosofía ocupada en la naturaleza y ámbito de los conocimientos, sus presuposiciones y bases, y en general la confiabilidad en las declaraciones de conocimientos.

Deming hizo hincapié en que el conocimiento no es posible sin la teoría, y la experiencia por sí misma no establece una teoría, cualquier plan racional por simple que sea requiere predicciones relacionadas con las condiciones del comportamiento la comparación de los rendimientos. Los métodos que se han conservado con éxito están cimentados en teorías, esta idea implica que las decisiones de la administración deben estar basadas en hechos y no en corazonadas o instinto; datos objetivos, así como un proceso sistemático de solución de problemas, aportan una base racional para la toma de decisiones, nos permiten distinguir entre mejora y cambio, y planear en busca de aprendizaje y mejora.

Psicología: La psicología nos ayuda a comprender a las personas, la interacción entre estas y sus circunstancias; la interacción entre líderes y empleados, y cualquier sistema de administración, gran parte de la filosofía de Deming se basa en la comprensión del comportamiento humano y en tratar a las personas con justicia. Las personas son diferentes entre sí, un líder debe estar consiente de estas diferencias y trabajar para optimizar las capacidades y diferencias de todos.

El prestigio que Deming había logrado estaba muy relacionado con el éxito de la industria Japonesa, del cual es considerado en gran parte responsable, logro un cambio en la mentalidad administrativa de los líderes japoneses y los convenció de que la calidad era un arma estratégica.



En Japón Deming es considerado un héroe nacional por su contribución a la calidad japonesa y en 1960, el emperador de Japón lo reconoció con la Segunda Orden del Tesoro Sagrado, uno de los máximos honores imperiales. En 1951, la industria japonesa instituyó el premio Deming a la Calidad, que se entrega a las industrias destacadas por la mejora en su calidad, y a las personas que contribuyen a desarrollar el conocimiento de la calidad y confiabilidad de los productos.

Una de las aportaciones de Deming es que destaca el impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad; motivó a los administradores a tomar decisiones en base a datos estadísticos y a evitar el sobre control en los procesos; promovió el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Shewhart, que la gente acabó por llamar **Círculo de Deming**.

Deming impulso a los japoneses a adoptar un enfoque sistemático para la solución de problemas, el enfoque conocido como el círculo de Deming, impulsó también a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad en la compañía. El Círculo de Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones.

El Círculo de calidad o Ciclo de Deming, es un modelo de proceso administrativo dividido en cuatro fases como se muestra a continuación:

- 1. Planear.** Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado señalando especificaciones y el proceso productivo. Además en ellas se desarrollan las siguientes actividades; primero se define la visión o metas: donde se quiere estar en un tiempo o en otras palabras se establece el objetivo de la mejora. Establecido el objetivo, la persona realiza un diagnóstico para determinar su situación actual y definir la áreas de mejora seleccionando las mas importantes. También se define una teoría de solución que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo; para posterior mente definir un plan de trabajo a implementar y se pruebe la teoría de solución.
- 2. Hacer.** Básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego al programa. Para llevar a cabo el control de la implementación, existen herramientas como la grafica de Gantt que permiten observar claramente el avance del proceso.
- 3. Controlar.** Verificar o controlar producto conforme a indicadores de calidad durante las fases de producción y comercialización en la que se valida los resultados obtenidos y se compara con los planeados.



- 4. Analizar y actuar.** Interpretar reportes, registros, para actuar a través en cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.

El círculo de calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en que se utilice en forma sistemática; este ciclo rompía la vieja filosofía de producir y vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor. Continuando con las aportaciones de Deming y como se menciona en párrafos anteriores estableció 14 puntos para la construcción de una cultura de administración de la calidad; sus criterios marcan la pauta a seguir en el nuevo estilo administrativo. Los 14 puntos pueden ser aplicados en cualquier tipo de industria, pequeña o grande; de servicios o manufacturera.

A continuación se explica los 14 principios para administrar la calidad:

- 1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión.** La dirección debe de mostrar constantemente su compromiso con esta declaración. Deming dice que la definición empieza y termina teniendo como eje al cliente o usuario; además de crear un plan para ser competitivo y asegurar la permanencia del negocio mediante:
 - La innovación,
 - La investigación y educación,
 - la mejora continua del diseño de los productos y servicios con un enfoque centrado en el cliente,
 - El mantenimiento de instalaciones y equipos
- 2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional.** Dice Deming: “no podemos aceptar más los niveles corrientemente afectados de errores, material no adecuado para el trabajo, personas que no saben cual es su trabajo y que tienen miedo de preguntar, supervisión inadecuada y no eficaz”, para poder entrar a esta nueva era económica, será conociendo las responsabilidades de la administración y estableciendo un liderazgo dirigido al cambio.
- 3. Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.** La inspección cien por ciento rutinaria, para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, confirmando que el proceso no tiene la capacidad requerida para cumplir las especificaciones, Deming exhorta a que la inspección la realicen todos: todos tras el error, todos tras la causa; ya que la calidad no viene de inspección sino del mejoramiento del proceso.



4. **Fin a la práctica de adjudicar las compras solo sobre la base de la meta del precio.** El precio de un producto no tiene un significado sino cumple con la medida de calidad por la que se esta comprando por eso Deming convoca a las organizaciones a avanzar hacia un proveedor único para cada insumo, tanto como sea posible en una relación a largo plazo basado en la lealtad y la confianza.
5. **Mejorar constantemente lo procesos de producción y de servicios.** Para mejorar la calidad y la productividad y reducir lo costos debemos trabajar en forma continua y reducir los desperdicios y errores, buscando mejorar la calidad en todas y en cada una de las actividades de la empresa, solo cuando el proceso camina en el mejoramiento continuo se llega a la perfección.
6. **Instituir el mejoramiento con base en un sistema y en las necesidades.** Controlar un proceso exige comprender detalladamente el sistema y la forma en que puede ser afectado, por ello es necesario instruir a cuantos miembros de la organización sea posible. Deming sostiene que una vez que un grupo de trabajo se despeña en forma estable, los defectos y problemas no son fallas de los trabajadores sino del sistema.
7. **Adoptar e instituir el liderazgo para la mejora continua.** La supervisión debe realizarse sobre le sistema y es responsabilidad de la administración, su principal aportación debe ser eliminar la barrera que impiden al trabajador hacer las tareas con orgullo. “el liderazgo es no dirigir a través del miedo, sino mediante la confianza mutua”.
8. **Expulsar el miedo para logra una mejor calidad y productividad.** Es necesario que la gente se sienta segura que no inhiba la participación, todos deben sentir gusto por detectar fallas y brindar aportaciones al mejoramiento.
9. **Romper las barreras entre los departamentos y optimizar los esfuerzos.** Los esfuerzos de cada uno dentro de la organización, deben ser aprovechados para cumplir la misión organizacional.
10. **Eliminar las exhortaciones ala fuerza de trabajo y las metas numéricas.** Una vez implantado la cultura de la calidad, las exhortaciones sobran, dice Deming hágalo bien ala primera ¿Cómo puede una persona a serlo bien ala primera si el material que recibe no es el adecuado?; este es justo otro eslogan sin sentido, primo hermano del cero defectos.
11. **Eliminar las cuotas numéricas de producción.** Dando prioridad ala calidad del proceso; eliminar también la administración por objetivos y adquirir el conocimiento de las capacidades de los proceso y como mejorarlos.
12. **Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.** Contribuir a producir con calidad y estar consiente de la participación en el proceso productivo.



13. **Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida.** Eliminar el temor a preparar a la gente ya que al mejorar mediante la capacitación su desempeño se potencializa.
14. **Emprender la acción para lograr la transformación.** Un programa de mejora de la calidad se debe sostener con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero se debe evitar la burocratización.

A demás de los 14 puntos Deming propuso la definición de siete enfermedades fatales que se oponen ala búsqueda de la calidad:

1. **Carencia de constancia en el propósito:** Esta enfermedad es la antítesis de los primeros 14 puntos, muchas empresas solo tienen programas de calidad a corto plazo, sin mirar hacia el futuro y por lo tanto no incorporan la filosofía de la calidad en la cultura corporativa.
2. **Énfasis en utilidades a corto plazo:** Las empresas que solo buscan incrementar el dividendo trimestral socavan la calidad.
3. **Evaluación del desempeño,** clasificación de méritos o revisiones anuales del desempeño: Deming claramente eliminó de sus 14 puntos esta práctica negativa, pues destruye el trabajo en equipo, acrecienta el miedo y alienta el abandono de la administración.
4. **Movilidad de la administración:** Los administradores que saltan de un puesto a otro no alcanzan a comprender a las empresas en las que trabajan y son incapaces de implementar los cambios necesarios para una mejora duradera de la calidad.
5. **Operar una empresa solo con base en cifras visibles.**
6. **Costos médicos excesivos para cuidados a la salud de empleados, que incrementan el costo final de bienes y servicios:** los costos de cuidado a la salud tienen un efecto a largo plazo de deterioro en competitividad.
7. **Costos de garantía excesivos,** alimentados por abogados que funcionan con base en honorarios con contingentes.

Muchas personas han criticado a Deming por que su filosofía es simplemente eso: una filosofía carece de dirección específica y de procedimientos prescriptivos, por lo que no encaja en la cultura empresarial estadounidense. Muchos científicos del comportamiento creen que las ideas de Deming son contrarias a lo descubierto por la investigación y alimenta esta actitud el fervor y devoción casi de culto de los discípulos de Deming que suponen que la suya es la única manera de llegar a la calidad.



Deming no propuso métodos específicos para su implementación por que deseaba que las personas estudiaran sus ideas y dedujeran sus propios procedimientos, como expresó a menudo “no existe un pastel instantáneo”, a pesar de esta controversia muchas empresas han organizado sus procedimientos de calidad con base en la filosofía de Deming.

EL PREMIO DEMING

El premio de aplicación Deming se instituyó en 1951 en reconocimiento y aprecio a los logros de W. Edward Deming en el control estadístico de la calidad, el premio Deming tiene varias categorías, incluyendo premios para individuos o empresas, además del premio de aplicación Deming un reconocimiento anual concedido a una empresa que haya logrado mejoras distintivas en su rendimiento a través de la aplicación del control de calidad en toda la empresa (CWQC, por sus siglas en inglés), tal como lo define JUSE, CWQC es:

Un sistema de actividades para asegurar que se diseñan, producen y suministran de manera económica productos y servicios de calidad requeridos por los clientes respetando al mismo tiempo el principio de orientación al cliente y el bienestar general del público, estas actividades de aseguramiento de la calidad involucran la investigación de mercado, el desarrollo, el diseño, las compras, la producción, la inspección, así como todas las demás actividades relacionadas dentro y fuera de la empresa.

Los criterios de evaluación consisten en una lista de verificación de 10 categorías:

1. Políticas.
2. La organización y sus operaciones.
3. Educación y difusión.
4. Recolección, comunicación y utilización de la información.
5. Análisis.
6. Estandarización.
7. Control/administración.
8. Aseguramiento de la calidad.
9. Efecto.
10. Planes.

El premio Deming se concede a todas las empresas que cumplen con el estándar prescrito, los objetivos son asegurar que una empresa haya desplegado tan completamente un proceso de calidad que continuara mejorando mucho después de haber recibido el premio.



3.4 PHILIP CROSBY

Crosby, consultor en calidad en los Estados Unidos, se ha distinguido por ser un excelente vendedor de los conceptos de Calidad Total en las empresas, presidente de su propia empresa de consultoría y del colegio de calidad en Winter Park Florida.

En 1979 publicó su libro “La calidad es gratis” en el cual concibe el gesto para asegurar la calidad de un producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios, de aquí su afirmación de que “la calidad no cuesta, es gratis”.

Crosby dice que hacer las cosa bien a la primera vez no añade costo al producto o al servicio; pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto sí representa costos extra para el productor y el cliente.

En la publicación de Crosby llamada CALIDAD SIN LAGRIMAS, explica como el involucramiento de toda la organización en el proceso de la calidad se resume en trabajo en equipo. Pero sin embargo, la calidad sólo podrá alcanzarse si la administración de la organización se decide a emprender acciones deliberadas para este fin, ya que los problemas de la calidad normalmente se relacionan con decisiones y acciones que son responsabilidad de los administradores, y no de los trabajadores. Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.

Para Crosby la calidad se fundamenta o se basa en cuatro principios elementales que a continuación se mencionan:

- La calidad se define con el cumplimiento, con los requisitos, no con la excelencia.
- El sistema para asegurar la calidad es la prevención y no la evaluación.
- El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el “**así esta bien**”.
- La calidad se mide por los costos del incumplimiento no los índices.



Para aplicar los cuatro principios fundamentales de la calidad a todas las acciones de la organización, es necesario que los empleados formen parte de un programa de mejora de la calidad y sigan el programa que Philip Crosby que consta de 14 pasos que se describen cada una de ellas a continuación:

- I. Compromiso de la gerencia:** El compromiso personal de la gerencia eleva la visibilidad del programa de mejoría de la calidad y fomenta la cooperación de todo el mundo.
- II. Equipo de mejora de la calidad:** Se forma un equipo de mejora de la calidad con representantes de cada uno de los departamentos, orientando al equipo al contenido y propósito del programa.
- III. Medición de la calidad:** La medición de la calidad para cada una de las actividades debe reunirse o establecerse para mostrar dónde es posible la mejor, donde son necesarias acciones correctivas, y posteriormente documentar la mejora real.
- IV. Costo de la evaluación de la calidad:** Este paso da una medición, a nivel de toda la empresa, del desempeño de la administración de la calidad.
- V. Concientización de la calidad:** Este paso acostumbra a supervisores y empleados a hablar positivamente de la calidad y a modificar actitudes existentes.
- VI. Acción correctiva:** Conforme se anima a las persona a hablar de sus problemas, se ponen a la luz oportunidades de corrección, particularmente por los trabajadores mismos.
- VII. Establecer un comité específico o adhoc para el programa de cero defectos:** No se trata de un programa de motivación, sino de un programa para comunicar el significado de “cero defectos” y la idea de hacerlo bien desde la primera.
- VIII. Capacitación de supervisores:** Todos los gerentes deben comprender los pasos lo suficientemente bien para poderlos explicar a su personal.
- IX. Día de cero defectos:** Da énfasis y resulta un poderoso recordatorio.
- X. Establecimiento de metas:** Cada supervisor deberá establecer metas específicas y medibles.
- XI. Eliminación de la causa de errores:** Esto se lleva acabo a través de que en un formulario simple de una pagina, se pide a alas personas que describan cualquier problema que les impida llevar a cabo un trabajo libre de errores y todos estos problemas deberán ser resueltos con rapidez.
- XII. Reconocimiento:** Establecer programas de premios para reconocer a quienes cumplan con sus metas, o que llevan acabo acciones extraordinarias.



- XIII. Consejos de calidad:** Los profesionales de la calidad y los directores de equipo se reunirán periódicamente para analizar y determinar las acciones necesarias para actualizar y mejorar el programa de calidad.
- XIV. Hacerlo todo de nuevo:** Los cambios en la organización requieren de nuevos esfuerzos de organización, quedando encarnada la calidad dentro de la organización.

Según Crosby toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por 6 etapas de cambio llamadas las 6C'S, que son:

- Comprensión
- Compromiso
- Competencia
- Comunicación
- Corrección
- Continuidad

La comprensión comienza a nivel directivo con la identificación y comprensión de los cuatro principios de la administración por calidad, y termina con la comprensión de todo el personal.

En el compromiso la organización establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales. Para lograr la competencia se define un método, plan, que garantice que todos entiendan y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad.

La organización debe contar con un plan de comunicación que ayude a documentar y difundir las historias de éxitos logrados por la organización. La corrección implica contar con un sistema que incluya a todos los departamentos y empleados.

Para garantizar la continuidad se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio. Otra responsabilidad de la administración es aportar las T'S: *Tiempo, Talento, Tesoro*; en las cuales el directivo deberá invertir su tiempo en las actividades del programa de calidad, de igual forma aportar su capacidad y conocimiento y aprobar los recursos para la implantación de soluciones.



La esencia de la filosofía de calidad de Crosby está incluida en lo que él llama “los absolutos de la administración de la calidad” y “los elementos fundamentales de la mejora”. Los absolutos de la administración de la calidad de Crosby incluyen los puntos siguientes:

- **Calidad significa conformidad con las necesidades y no la elegancia.** Los requerimientos deben estar claramente enunciados de manera que no puedan ser motivo de confusión; actúan como dispositivos de comunicación y son a prueba de fuego. La falta de conformidad detectada es la ausencia de calidad; los problemas de calidad se convierten en problemas de falta de conformidad, esto es, la variación en el resultado.
- **No existe tal cosa que un problema de calidad.** Los problemas deben ser identificados por aquellos individuos o departamentos que los causan, en otras palabras, la calidad se origina en departamentos funcionales y no en el departamento de calidad, y por lo tanto, el peso de la responsabilidad de dichos problemas recae en dichos departamentos.
- **No existe tal cosa que una economía de calidad, siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez.** Crosby apoya la premisa de que la “economía de la calidad” no tiene ningún significado, la calidad es gratuita, lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucran no hacer los trabajos bien desde la primera vez.
- **La única medición del desempeño es el costo de la calidad, es decir el desembolso por falta de conformidad.** Los datos de costo de la calidad son útiles para llamar la atención de la gerencia a dichos problemas para seleccionar oportunidades de acción correctiva y para llevar control de las mejoras a la calidad a través del tiempo, ya que estos datos proporcionan una prueba visible de mejora y un reconocimiento de los logros.
- **El único estándar de desempeño es “cero defectos”.** Crosby opina que la idea de cero defectos generalmente se ha entendido mal y se ha rechazado. Cero defectos no es un programa de motivación, para entender mejor este concepto se describe a continuación:

Cero defectos es una norma de desempeño. Es el estándar del artesano, independientemente de su responsabilidad... El tema de cero defectos es hacerlo bien desde la primera vez, lo que significa concentrarse en evitar defectos, más que simplemente localizarlos y corregirlos.

La mayor parte del error humano está causado por falta de atención y no por falta de conocimientos, se crea la falta de atención cuando suponemos que el error es inevitable. Si pensamos en esto con cuidado, y nos comprometemos nosotros mismos a hacer un esfuerzo consciente constante en hacer nuestro trabajo correctamente desde la primera vez, habremos dado un paso gigantesco hacia la eliminación del desperdicio por retrabajo, desecho y reparación que incrementan los costos y reducen las oportunidades individuales.



Los elementos básicos de mejora de Crosby incluyen la determinación, la educación y la implementación. La determinación significa que la administración superior debe tomar con seriedad la mejora de la calidad, todo el mundo debería comprender los absolutos, porque sólo se pueden conseguir mediante la instrucción; finalmente, cada uno de los miembros del equipo de administración debe comprender el proceso de implementación.

El procedimiento de Crosby, sin embargo, nos da relativamente pocos detalles de la manera en que las empresas deben enfrentar o resolver los puntos finos de la administración de la calidad. Se enfoca en el pensamiento empresarial y no en sistemas organizacionales. Al dejar que los administradores determinen los mejores métodos a aplicar en las situaciones de sus propias empresas.

La filosofía de Crosby no ha ganado el respeto que tienen sus rivales, a un cuando están de acuerdo que es un conferencista entretenido y un gran motivador, dicen que su procedimiento carece de sustancia en los métodos para la consecución de la mejora de la calidad.



3.5 KAURO ISHIKAWA

El Doctor Ishikawa obtuvo la Licenciatura en Química Aplicada en 1939, en departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio. Hay algunas indicaciones de que los círculos de calidad pudieron haberse utilizado en los Estados Unidos en los años cincuentas; sin embargo, se atribuye al profesor Ishikawa ser pionero del movimiento de los Círculos al principio de los sesentas.

Como los otros Gurús japoneses de la calidad, Ishikawa puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria.

En forma sencilla su trabajo se centra en la recopilación y presentación de datos, el uso de Diagrama de Pareto para priorizar las mejoras de calidad y el Diagrama Causa – Efecto, también llamado Diagrama Ishikawa o de Pescado.

De hecho una valiosa aportación de Ishikawa es el Diagrama Causa – Efecto que lleva su nombre. Ishikawa desarrolló el primero en la universidad de Tokio en 1943, para explicar a los ingenieros de la acerera Kawasaki la relación entre algunos factores y la calidad del producto.

El diagrama fue adoptado después en toda la industria japonesa y extranjera. Ishikawa presentó el diagrama de Causa – Efecto como otra herramienta de apoyo para los círculos de calidad en su proceso de mejora.

El diagrama Causa – Efecto se utiliza como herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en producción, y organizar la relación de entregas.

A Ishikawa se le relaciona con el movimiento de Control de Calidad en toda la empresa iniciado en Japón en 1955 y 1960, después de las visitas de Deming y Juran. De acuerdo con él, el control de calidad en Japón se caracteriza por la participación de todos desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango.



El Doctor Ishikawa expone que el movimiento de control de calidad en toda la empresa no se dirige solo a la calidad del producto sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, etc. Los efectos que se logran son:

- I. La calidad del producto se ve mejorada y llega a ser más uniforme; se reduce los defectos.
- II. Mejora la confiabilidad de los productos.
- III. Bajan los costos.
- IV. Los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más racionales.
- V. Se reducen los desperdicios y procesos.
- VI. Se establece y mejora la técnica.
- VII. Se reducen los gastos por inspección y prueba.
- VIII. Se racionalizan más los contratos entre vendedor y comprador.
- IX. Crece el mercado por las ventas.
- X. Mejora la relación entre los departamentos.
- XI. Disminuyen los datos y reportes falsos.
- XII. Se discute con más libertad y democracia.
- XIII. Las juntas se realizan más tranquilamente.
- XIV. Las reparaciones y las instalaciones de equipos y facilidades se hacen más racionalmente.
- XV. Mejoran las relaciones humanas.

Una de la principales características de las organizaciones japonesas que han puesto en operación el control de calidad en toda la empresa es **el movimiento de los Círculos Calidad**, iniciado en 1962 y 1963 con el primer círculo registrado en la compañía de teléfonos y telégrafos Nippón.

La naturaleza y los objetivos de los círculos de calidad varían según la empresa en que se implanten. Las metas de los círculos de calidad son:

1. Contribuir ala mejora y al desarrollo de la empresa.
2. Respetar las relaciones humanas y construir talleres que ofrezcan satisfacción en el trabajo.
3. Descubrir las capacidades humanas mejorando su potencial.

Los miembros de los Círculos aprenden a dominar el control de calidad estadístico otros métodos relacionados y usados para: mejorar la calidad, estandarizar la operación y lograr resultados significativos en la mejora de la calidad, reducción de costos, productividad y seguridad.



Se señalan siete herramientas a todos los empleados:

1. La gráfica de Pareto.
2. El diagrama Causa – Efecto.
3. La estratificación.
4. La hoja de verificación.
5. El histograma.
6. El diagrama de dispersión.
7. La gráfica de control de Shewhart.

En el mundo occidental, a los Círculos de Calidad se les ha “vendido” con insistencia como una forma de mejorar la calidad. Sin embargo, no pueden utilizarse ingenuamente, se necesita adaptarlos ala empresa con sumo cuidado, de hecho, se han realizado adaptaciones, con diversos grados de eficacia: éxito en algunas compañías, fracaso para otras.

De igual forma que Deming y otros gurus de la calidad Ishikawa pudo llamar la atención de la gerencia superior y persuadirla de que un procedimiento en toda la empresa del control de la calidad era indispensable para el éxito total.

Como ya se explico con anterioridad podemos resumir algunos elementos claves de su filosofía:

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- Elimine la causa raíz y no los síntomas.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
- No confunda los medios con los objetivos.
- Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
- La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
- La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
- 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
- Aquellos datos que no tengan información dispersa(es decir, variable) es falsa.



Aun cuando Deming, Juran, Ishikawa y Crosby ven la calidad como imperativa en la competitividad futuro de la industria occidental, tienen procedimientos significativamente distintos en la implementación del cambio organizacional. En cada una de las filosofías, la calidad claramente requiere de un compromiso total de todos dentro de una organización, cualquier actividad organizacional se puede visualizar de una de tres maneras, dependiendo de la intensidad del compromiso relacionado con la actividad:

- *Función:* Tarea o grupo de tareas que deben realizarse para contribuir a la misión o propósito de una organización.
- *Proceso:* Serie de pasos, procedimientos o poéticas que definan la forma en cómo se debe realizar una función y qué resultados se esperan.
- *Ideología:* Conjunto de creencias o valores que guían una organización en el establecimiento de su misión, de sus procesos y de sus funciones.

A pesar de las diferencias en perspectivas, las filosofías de Deming, Juran, Ishikawa y Crosby cada una considera en compromiso de la gerencia general como una absoluta necesidad, demuestran que la práctica de la administración de la calidad ahorrará y no costará dinero; coloca o ubica la responsabilidad de la calidad en la gerencia o administración, y no en los trabajadores, reconoce la importancia del cliente y reconoce la necesidad y las dificultades asociadas con la modificación de la cultura dentro de la organización.

La naturaleza individual de las empresas comerciales complica las aplicaciones estrictas de una filosofía específica, tal y como fueron expresadas por Deming, Juran, Crosby o Ishikawa, a un cuando cada una de estas filosofías puede resultar muy efectiva, una empresa deberá primero comprender la naturaleza y las diferencias entre las filosofías y a continuación desarrollar un procedimiento de administración de la calidad que se adecue a su organización individual.

Cualquiera de los procedimientos ha de incluir metas y objetivos, asignación de responsabilidades, descripción de las herramientas a emplear, una estrategia para la puesta en práctica; una vez recorrido este camino, el equipo administrativo es responsable de guiar a la organización a través de una ejecución de éxito.



CAPITULO IV

4.1 MODELO DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Este capítulo explora la dinámica de la conducta del consumidor y el mercado de éste. La conducta de compra del consumidor se refiere al comportamiento de compra de los clientes finales, los individuos y los hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor.

El mercado mundial del consumidor se compone de más de 5700 millones de personas, con los índices de crecimiento actuales, la población mundial excederá los 7000 millones para el año 2010. Los consumidores de todo el mundo varían en cuanto a edad, ingreso, nivel de educación y gustos; también compran una increíble variedad de bienes y servicios, estos diversos consumidores hacen sus elecciones entre varios productos, con base en una fascinante variedad de factores.

Los consumidores toman muchas decisiones de compra cada día la mayor parte de las compañías investigan éstas en todos sus detalles, con el fin de responder a toda sus preguntas acerca de lo que compran, dónde, cómo, cuánto y por qué compran. Los mercadólogos pueden estudiar las compras reales de los consumidores y averiguar que es lo que adquieren, en dónde y en que cantidad. No es fácil aprender acerca de los porqués de la conducta de compra del consumidor, ya que las respuestas a menudo están encerradas en lo más profundo de la mente del consumidor.

La pregunta fundamental para los mercadólogos es: ¿en qué forma responden los consumidores a los diferentes esfuerzos de mercadotecnia que podría utilizar la empresa?, la compañía que comprende la forma en la cual responderán los consumidores a las diferentes características del producto, los precios y llamados de publicidad, tiene una gran ventaja sobre sus competidores. El punto de partida para estas empresas es el modelo estímulo – respuesta de la conducta de compra; los estímulos de mercadotecnia consisten en las cuatro P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Otros estímulos incluyen las fuerzas y los acontecimientos importantes en el ambiente económico, tecnológico, político y cultural del comprador, todos estos factores se registran en la caja negra del comprador, en donde se convierten una serie observable de respuestas: elección del producto, elección de la marca, elección del distribuidor, momento de la compra y cantidad de la compra.



El mercadólogo desea comprender la forma en la cual los estímulos se convierten en respuestas en el interior de la caja negra del consumidor, consta de dos partes; en primer lugar, las características del comprador influyen en la forma en la cual percibe el estímulo y responde a él. En segundo, el proceso de decisión mismo del comprador afecta la conducta del comprador.

4.2 CARACTERÍSTICAS QUE AFECTAN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Las características culturales, sociales, personales y psicológicas influyen poderosamente en las compras del consumidor, en su mayor parte los mercadólogos no pueden controlar esos factores, pero sí los deben tomar en consideración.

FACTORES CULTURALES

CULTURA

Los factores culturales ejercen la influencia más vasta y profunda en la conducta del consumidor, el mercadólogo necesita comprender el papel que desempeñan la cultura, la subcultura y la clase social del comprador.

La cultura es la causa fundamental de los deseos y la conducta de una persona, la conducta humana se aprende en gran parte al crecer en una sociedad, un niño aprende los valores básicos, las percepciones, los deseos y las conductas por medio de los miembros de la familia y de otras instituciones importantes.

SUBCULTURA

Cada grupo o sociedad tiene una cultura y las influencias culturales sobre la conducta de compra que pueden variar grandemente de un país a otro, no ajustarse a estas diferencias puede dar como resultado una mercadotecnia ineficaz o provocar errores vergonzosos. Los mercadólogos internacionales deben comprender la cultura en cada mercado internacional y adaptar sus estrategias de mercadotecnia conforme a esa cultura.



Los mercadólogos siempre están tratando de detectar los cambios culturales, con el fin de descubrir nuevos productos, que los consumidores podrían desear, por ejemplo el cambio cultural hacia una mayor preocupación por la salud y la buena condición física ha creado una industria vasta de equipo y ropa para hacer ejercicio.

Cada cultura contiene subculturas más pequeñas, o grupos de personas con sistemas de valores compartidos, basados en experiencias de la vida y situaciones comunes, muchas subculturas constituyen segmentos de mercado importantes y los mercadólogos a menudo diseñan productos y programas de mercadotecnia ajustados a sus necesidades, a continuación se menciona cuatro ejemplos importantes de grupos subculturales.

CONSUMIDORES HISPANOS: Desde hace mucho tiempo los hispanos han sido un objetivo para los mercadólogos de productos alimenticios, bebidas y productos para el cuidado del hogar. Pero ha medida que ha aumentado el poder adquisitivo de este segmento, los hispanos han surgido como un mercado atractivo para productos de mayor precio, lo que tal vez sea más importante es que los hispanos son leales a la marca y prefieren las compañías que demuestran un interés especial.

Debido a la poderosa lealtad a la marca de este segmento. Las compañías que obtienen primero una posición firme tienen una ventaja inicial importante en este mercado de rápido crecimiento.

La orientación a los hispanos también puede proporcionar un beneficio adicional con la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) en Norteamérica, que reduce las barreras comerciales entre Estados Unidos, México y Canadá, las compañías norteamericanas y mexicanas están buscando nuevas oportunidades para vender marcas “panamericanas”, en ambos lados de la frontera consideran a la población hispana de Estados Unidos como un puente para unir a los mercados estadounidense y latinoamericano.

CONSUMIDORES AFRO-AMERICANOS: Los negros gastan relativamente más que los blancos en ropa, cuidado personal, muebles para el hogar y fragancias; y relativamente menos en alimentación, transportación y esparcimiento, aun cuando están consientes de los precios, los negros también están poderosamente motivados por la calidad y la selección, conceden más importancia que otros grupos a las marcas, son más leales a ésta, no acostumbran “ir de tienda en tienda”.



CONSUMIDORES ASIÁTICO-AMERICANOS: El segmento demográfico de más rápido crecimiento y más adinerado en la actualidad, los chinos constituyen el grupo más numeroso, seguidos por los filipinos, los japoneses, los hindúes y los coreanos. Los mercadólogos de compañías telefónicas de larga distancia y de servicios financieros se han orientado desde hace mucho tiempo a estos consumidores, pero hasta una época muy reciente las empresas de productos envasados y las cadenas de alimentos de preparación rápida se han quedado atrás en su orientación a este segmento; el idioma y las tradiciones culturales parecen ser las barreras más importantes. Aun así, debido al rápido aumento del poder adquisitivo de este segmento, en la actualidad muchas empresas están considerando seriamente este mercado.

CONSUMIDORES DE EDAD MADURA: Con frecuencia estereotipados como viejos excéntricos, pegados a sus mecedoras, los ciudadanos senior desde hace mucho tiempo han sido la meta de los fabricantes de laxantes, tónicos y productos dentales. Pero muchos mercadólogos se han percatado de que la mayoría son seres saludables y activos y experimentan muchos de los mismos deseos y necesidades de los consumidores más jóvenes. A medida que aumenta los ciudadanos senior en cuanto a su volumen y a su poder adquisitivo y a medida que se está tambaleando el estereotipo de la personas de edad avanzada como seres temblorosos, decrepitos, cada vez son más los mercadólogos que están desarrollando estrategias específicas para este importante mercado.

CLASES SOCIALES

Casi todas las sociedades tienen alguna forma de estructura social; las clases sociales son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de la sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. La clase social no está determinada por un solo factor, como el ingreso, sino que se mide como una combinación de ocupación, ingreso, educación, riqueza y otras variables; en algunos sistemas sociales se crea a los miembros de diferentes clases para que desempeñen ciertos papeles y no puedan cambiar sus posiciones sociales.

Los mercadólogos se interesan en las clases sociales debido a que las personas dentro de una clase social tienden a exhibir conductas de compras similares. Las clases sociales muestran diferentes preferencias en lo que concierne a productos y marcas, en áreas como ropa, actividades creativas entre otras.



FACTORES SOCIALES

La conducta de un cliente también está bajo la influencia de factores sociales, como pequeños grupos, familia y papeles sociales y posición.

GRUPOS

La conducta de una persona está bajo la influencia de muchos grupos pequeños, los grupos que ejercen una influencia directa y a los cuales pertenece una persona se llaman grupos de membresía, algunos son grupos primarios, con los cuales hay una interacción regular, pero informal, como grupos familiares, amigos, vecinos y compañeros de trabajo. Algunos son grupos secundarios, que son más formales y tienen una interacción menos regular.

Los grupos de referencia sirven como puntos de comparación o de referencias directas o indirectas, para formar las actitudes y la conducta de una persona; las personas a menudo se dejan influir por grupos de personas a los cuales no pertenecen. Los mercadólogos tratan de identificar los grupos de referencia de los mercados meta, los grupos de referencia exponen a una persona a nuevos estilos de vida y conductas, influyen en sus actitudes y en el concepto que tienen de sí misma y crean presiones para adaptarse, que pueden afectar sus elecciones en lo que concierne al producto y a la marca.

Los fabricantes de productos y marcas sujetos a la poderosa influencia de un grupo deben averiguar cómo llegar a los líderes de opinión de los grupos de referencia pertinentes, este tipo de líderes son personas en dentro de un grupo de referencia, quienes, debido a sus habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad u otras características especiales, ejercen su influencia en los demás.

Este tipo de líderes se encuentran en todos los niveles de la sociedad y una persona puede ser líder de opinión en ciertas áreas de productos y seguidora de opinión en otras; debido a todo esto los mercadólogos dirigen todos sus esfuerzos de mercadotecnia a estas áreas.

La importancia de influencia de grupo varía según los productos y las marcas, tienden a ser más poderosa cuando el producto es visible para otros a quienes respeta el comprador. Las compras de productos que se adquieren y se utilizan en privado no se ven muy afectadas por las influencias del grupo, debido a que los demás no verán el producto ni la marca.



FAMILIA

Los miembros de la familia pueden influir poderosamente en la conducta de compra, la familia es la organización de compras del consumidor más importante de una sociedad y se ha investigado extensamente. Los mercadólogos se interesan en los papeles y en la influencia de los esposos, las esposas y los hijos en la compra de diferentes productos y servicios.

PAPELES Y POSICIÓN

Una persona pertenece a muchos grupos, por ejemplo familiares, clubes y organizaciones; la posición de la persona en cada grupo se puede definir en términos tanto de su papel como de su posición. Un papel o función consiste en las actividades que se espera que desempeñen las personas, según quienes estén a su alrededor. Cada papel implica una posición que refleja el grado de estimación general que concede la sociedad, y por consiguiente las personas a menudo escogen productos que reflejen su posición dentro de la sociedad.

FACTORES PERSONALES

Las decisiones de compra del consumidor también están bajo la influencia de características personales como edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad y concepto de si mismo del comprador.

EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA

La compra también está modelada por la etapa en el ciclo de vida de la familia a través del tiempo, los mercadólogos a menudo definen los mercados meta en relación con la etapa del ciclo de vida y desarrollan productos y planes de mercadotecnia apropiados para cada etapa.



OCUPACIÓN

La ocupación de una persona afecta los bienes y servicios que compra, los mercadólogos tratan de identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés superior al promedio en sus productos y servicios, una compañía incluso se puede especializar en fabricar productos que necesita un grupo ocupacional determinado.

SITUACIÓN ECONÓMICA

La situación económica de una persona afectará su elección de productos, los mercadólogos de bienes sensibles al ingreso observan las tendencias en el ingreso personal, los ahorros y las tasas de interés; si los indicadores económicos apuntan una recesión, los mercadólogos toman medidas para rediseñar y reposicionar sus productos y determinar nuevos precios para ellos.

ESTILO DE VIDA

Las personas que provienen de la misma subcultura, clase social y ocupación pueden tener estilos de vida muy diferentes, el **estilo de vida** es el patrón de vida de una persona, según se expresa en su **psicografía**; implica medir los principales AIO — actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimento, moda, familia, actividades recreativas) y opiniones (acerca de ellos mismos, de los aspectos sociales, de negocios, de los productos) — de los consumidores; el estilo de vida abarca no sólo la clase social o personalidad del individuo, ofrece un perfil de todo el patrón de una persona de actuar e interactuar en el mundo.

Varias empresas de investigación han desarrollado algunas clasificaciones del estilo de vida, las que se utilizan más ampliamente son las de la Tipología y Estilos de Vida está clasifica a las personas conforme pasa el tiempo y gastan su dinero, divide a los consumidores en ocho grupos, basándose en dos dimensiones principales: autorientación y recursos; los grupos de autorientación incluyen a los consumidores orientados a los principios que compran según sus puntos de vista del mundo; los compradores orientados a la posición, que basan sus compras en las acciones y opiniones de otros, y los compradores orientados a la acción, que están impulsados por su deseo de actividad, de variedad y de correr riesgos.



Los consumidores dentro de cada orientación se clasifican además en aquéllos con recursos abundantes y aquéllos con recursos mínimos, dependiendo de si tienen niveles altos o bajos de ingresos, educación, salud, confianza en ellos mismos y otros factores. Los consumidores con niveles muy bajos o muy altos de recursos se clasifican sin considerar su autororientación. Cuando se utiliza con cuidado, el concepto de estilo de vida puede ayudar a los mercadólogos a comprender los valores cambiantes del consumidor y la forma en la cual afecta la conducta de compra.

PERSONALIDAD Y CONCEPTO DEL YO

La personalidad diferente de cada persona influye en su conducta de compra, la **personalidad** se refiere a las características psicológicas únicas, que llevan a respuestas relativamente uniformes y perdurables al propio ambiente, por lo común la personalidad se describe en relación con los rasgos como confianza en uno mismo, autoridad, sociabilidad, entre otras.

Muchos mercadólogos utilizan un concepto relacionado con la personalidad, el concepto del yo (llamado también imagen del yo), la premisa básica del yo es que las posesiones de las personas contribuyen a sus identidades y las reflejan; es decir, "somos lo que poseemos". Por consiguiente, con el fin de comprender la conducta del consumidor el mercadólogo debe comprender primero la relación entre el concepto del yo del consumidor y sus posesiones.

FACTORES PSICOLÓGICOS

Las elecciones de compra de una persona están bajo la influencia de cuatro factores psicológicos principales: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

MOTIVACIÓN

Una persona tiene muchas necesidades en cualquier momento determinado algunas biológicas otras de carácter psicológicas, la mayor parte de esas necesidades no será lo bastante poderosa para motivar a la persona a actuar en un punto determinado en el tiempo, una necesidad se convierte en un motivo cuando surge a un nivel suficiente de intensidad.



Un **motivo (o impulso)** es una necesidad lo bastante apremiante APRA dirigir a la persona a buscar la satisfacción de esa necesidad; los psicólogos han desarrollado teorías de la motivación humana, dos de las más populares las teorías de Sigmund Freud y de Abraham Maslow , tienen significados muy diferentes para el análisis del consumidor y la mercadotecnia.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE FREUD

Freud suponía que las personas no se percatan en gran parte de las fuerzas psicológicas reales que modelan su conducta, creía que a medida que las personas crecen, reprimen muchos instintos, estos instintos jamás se eliminan ni están bajo un control perfecto; emergen en los sueños en lapsus linguae, en conductas neuróticas y obsesivas o en última instancia, en psicosis, por consiguiente, Freud sugería que una persona no comprende plenamente sus motivaciones.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW

Abraham Maslow trató de explicar por qué las personas se sienten impulsadas por necesidades particulares en momentos particulares, la respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, de las más apremiantes a las menos apremiantes.

En orden de importancia son: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de actualización del yo.

Una persona trata primero de satisfacer su necesidad más importante, cuando ha satisfecho esa necesidad, dejará de ser un motivador entonces la persona tratará de satisfacer la siguiente necesidad más importante.

Por ejemplo las personas que están hambrientas (necesidades fisiológicas) no se interesan en los acontecimientos más recientes (necesidades de actualización del yo), ni en la forma en la que los demás lo ven o los aprecian (necesidades sociales o de estimación); ni siquiera se interesa si está respirando aire puro (necesidades de seguridad); la jerarquía de Maslow no es universal para todas las culturas.



PERCEPCIÓN

Las acciones de una persona están bajo la influencia de su percepción de la situación, dos personas con la misma motivación y en la misma situación pueden actuar de manera diferente debido a que sus percepciones son distintas. Todos aprendemos por medio del flujo de información, a través de nuestro cinco sentidos; sin embargo cada uno de nosotros recibe. Organiza e interpreta esa información sensorial en forma individual.

La **percepción** es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información, para formar una imagen significativa del mundo, las personas se pueden formar diferentes percepciones del mismo estímulo, debido a tres procesos- perceptuales: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

La **atención selectiva**, la tendencia de las persona a tamizar la mayor parte de la información a la cual se ven expuestas, obliga a los mercadólogos a trabajar intensamente para atraer la atención de los consumidores. La **distorsión selectiva** describe la tendencia de las personas a interpretar la información en la forma que apoyará aquello en lo que ya creen; la distorsión selectiva significa que los mercadólogos deben tratar de comprender el estado mental de los consumidores y la forma en la cual afectará sus interpretaciones de la publicidad y la información de ventas. Las personas también olvidarán una gran parte de lo que aprenden, tienden a retener la información que respalda sus actitudes y creencias.

Debido a la exposición, la distorsión y la retención selectivas, los mercadólogos se enfrentan a la difícil tarea de lograr que sus mensajes lleguen a los clientes, este hecho explica la razón por la cual los mercadólogos utilizan tanto drama tantas repeticiones para enviar mensajes a su mercado.

APRENDIZAJE

El **aprendizaje** describe cambios en un comportamiento del individuo debido a la experiencia, los teóricos del aprendizaje afirman que la mayor parte del comportamiento humano es aprendido; el aprendizaje acontece por medio de la interacción de: instintos, estímulos, señales, respuestas y reforzamiento. La importancia práctica de la teoría del aprendizaje para los mercadólogos es que pueden crear la demanda de un producto si lo asocian con impulsos poderosos.



CREENCIAS Y ACTITUDES

Una **creencia** es un pensamiento descriptivo que alberga una persona acerca de algo; por medio de sus actos y del aprendizaje, las personas adquieren creencias y actitudes estas a su vez influyen en su conducta de compra.

Los mercadólogos están interesados en las creencias que las personas formulan acerca de productos específicos, debido a que esas creencias constituyen las imágenes de la marca y del producto que afectan la conducta de compra.

Las personas tienen actitudes concernientes a la religión, la política, la ropa, la música, los alimentos y acerca de casi todo lo demás. Una **actitud** describe las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias relativamente uniformes de una persona, acerca de un objeto o de una idea.

Las actitudes colocan a las personas en un estado mental de experimentar agrado o desagrado hacia las cosas, de acercarse o de alejarse de ellas.

Las actitudes de una persona se ajustan a un patrón y el cambio de una de ellas puede requerir ciertos ajustes en muchas otras, por consiguiente, una compañía por lo común trata de ajustar sus productos a las actitudes existentes, en lugar de tratar de cambiar las actitudes.

En la actualidad podemos apreciar las muchas fuerzas que actúan sobre la conducta del consumidor, la elección del consumidor es el resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

Aun cuando el mercadólogo no puede influir en muchos de estos factores, estos sí pueden ser útiles para identificar a los compradores interesados y para modelar los productos y sus atractivos, con el fin de satisfacer mejor la necesidad del consumidor.



4.3 PROCESO DE DECISIÓN DEL CLIENTE

Ahora que ya hemos visto las influencias que afectan a los compradores, estamos preparados para estudiar la forma en la cual los consumidores toman sus decisiones de compra. El proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas:

- I. Reconocimiento de la necesidad.
- II. Búsqueda de la información.
- III. Evaluación de las opciones.
- IV. Decisión de comprar.
- V. Conducta posterior a la compra.

Es claro que el proceso de compra se inicia mucho antes del proceso de compra real y continúa mucho después, por consiguiente los mercadólogos necesitan enfocarse al proceso de compra completo y no sólo en la decisión de compra. Cabe aclarar que en las compras más rutinarias, los consumidores a menudo pasan por alto o invierten algunas de las etapas.

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD

El proceso de compra se inicia con el reconocimiento de la necesidad, cuando el comprador reconoce un problema o una carencia, el comprador percibe una diferencia entre su estado actual y su estado deseado ya que las necesidades pueden estar provocadas por **estímulos internos** o bien por **estímulos externos**.

En esta etapa el mercadólogo debe investigar a los consumidores para averiguar qué clase de necesidades o problemas surgen, que fue lo que los causó y cómo condujeron al consumidor a ese producto particular.

BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

La **búsqueda de información** es la etapa del proceso de decisión del comprador, en la cual el consumidor está lo bastante estimulado para buscar más información; el consumidor tal vez simplemente incrementó su atención en la información; o bien, puede iniciar una búsqueda más activa de información.



Un consumidor estimulado puede o no buscar más información, si el impulso del consumidor es poderoso y si tiene a la mano un producto satisfactorio, entonces es muy probable que lo compre; de no ser así, el consumidor puede almacenar la necesidad en su memoria, o puede emprender una búsqueda de información relacionada con la necesidad.

El consumidor puede obtener información de cualquiera de varias fuentes, en las cuales se incluyen:

- **Fuentes personales.** Familiares, amigos, vecinos o conocidos.
- **Fuentes comerciales.** Publicidad, vendedores, distribuidores, exhibidores.
- **Fuentes públicas.** Medios, organizaciones de calificación de consumidores.
- **Fuentes de experiencia.** Manejo, examen y utilización del producto.

La influencia relativa de estas fuentes de información varía según el producto y el comprador, por lo general, el consumidor recibe la mayor parte de la información acerca de un producto de fuentes comerciales, las que están controladas por el mercadólogo. Las fuentes comerciales por lo común informan al comprador, pero las fuentes personales legitiman o evalúan los productos para el comprador.

Una compañía debe identificar con cuidado las fuentes de información del consumidor y la importancia de cada una de ellas, debe preguntar a los consumidores cómo se enteraron de la marca, que clase de información recibieron y qué importancia asignaron a las diferentes fuentes de información.

EVALUACIÓN DE OPCIONES

El mercadólogo necesita saber acerca de la evaluación de opciones, es decir, en qué forma procesa el consumidor la información para llegar a sus elecciones de marcas.

Ciertos conceptos básicos ayudan a explicar los procesos de evaluación del consumidor; en primer lugar, suponemos que cada consumidor ve un producto como un conjunto de **atributos del producto**. En segundo lugar, el consumidor concederá diferentes **grados de importancia** a diferentes atributos, según sus necesidades o deseos únicos. En tercero, es probable que adopte **creencias de la marca**, acerca de cuál es la posición de la marca en lo que concierne a cada atributo, las creencias que se albergan de una marca en particular se conoce como **imagen de la marca**.



En cuarto lugar la **satisfacción total con el producto** que espera el consumidor variará según los niveles de los diferentes atributos. En quinto lugar, el consumidor llega a ciertas actitudes acerca de las diferentes marcas mediante algún tipo de procedimiento de evaluación; se ha descubierto que los consumidores emplean uno o más de varios procedimientos de evaluación, dependiendo del consumidor y de la decisión de comprar.

Los mercadólogos deben estudiar a los compradores para averiguar cómo evalúan realmente las marcas opcionales, si conocen los procesos de evaluación que están teniendo lugar, pueden tomar algunas medidas para influir en la decisión de compra del consumidor.

DECISIÓN DE COMPRA

En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y desarrolla intenciones de compra, en general, la **decisión de compra** del consumidor será adquirir la marca más preferida, pero pueden intervenir dos factores entre la intención y la decisión de comprar.

El primer factor es la **actitud de los demás**, el segundo son los **factores situacionales inesperados**, el cliente puede desarrollar una intención de comprar, basándose en factores como el ingreso, el precio y los beneficios esperados del producto; sin embargo, ciertos acontecimientos inesperados pueden cambiar la intención de comprar.

CONDUCTA POSTERIOR A LA COMPRA

El trabajo del mercadólogo no termina cuando alguien compra el producto, después de la compra el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho y adoptará una conducta posterior a la compra.

¿Qué es lo que determina si el comprador está satisfecho o insatisfecho con una compra? La respuesta se encuentra en la relación entre las expectativas del consumidor y el desempeño percibido del producto, si el producto no está a la altura de las expectativas, el consumidor se siente decepcionado, si satisface las expectativas el consumidor se siente satisfecho; si excede las expectativas, el consumidor se siente complacido. Mientras más grande sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del cliente. Esto sugiere que los vendedores deben hacer comentarios del producto que representen fielmente su desempeño, de manera que los compradores se sientan satisfechos.



Casi todas las compras importantes dan como resultado una **disonancia cognoscitiva**, es decir, una incomodidad causada por un conflicto posterior a la compra. Después de la compra, los consumidores se sienten satisfechos con los beneficios de la marca elegida y se alegran de haber evitado las desventajas de las marcas que no compraron sin embargo, cada compra implica un compromiso; los consumidores se sienten incómodos por haber adquirido las desventajas de la marca elegida y haber perdido los beneficios de las marcas que no compraron, por consiguiente los consumidores experimentan por lo menos alguna disonancia posterior a la compra en cada compra que hacen.

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? Esa satisfacción es importante porque las ventas de una compañía provienen de dos grupos básicos: los **clientes nuevos** y los **retenidos**; por lo común cuesta más atraer a nuevos clientes que conservar a los actuales y la mejor forma de retener a los clientes actuales es mantenerlos satisfechos.

Muchos mercadólogos van más allá de satisfacer simplemente las expectativas de los clientes; aspiran a complacerlos, un cliente complacido tiene todavía más probabilidades de volver a comprar y de hablar en forma favorable del producto y de la compañía.

EL PROCESO DE DECISIÓN DEL COMPRADOR PARA NUEVOS PRODUCTOS.

Ya hemos visto las etapas por las que atraviesan los compradores cuando tratan de satisfacer una necesidad, los compradores pueden atravesar por esas etapas despacio o con rapidez, e incluso pueden invertir algunas; gran parte depende de la naturaleza del comprador, del producto y de la situación de compra.

Ahora veamos cómo abordan los consumidores la compra de nuevos productos. Un **nuevo producto** es un bien, un servicio o alguna idea que algunos clientes potenciales perciben como nuevos. Tal vez ha estado allí desde algún tiempo, pero a nosotros nos interesa la forma en la cual los consumidores se enteran por primera vez de los productos y toman decisiones sobre si deben adoptarlos.

Definimos el **proceso de adopción** como “el proceso mental mediante el cual un individuo pasa de un primer aprendizaje acerca de una innovación a su adopción final”, y la **adopción** como la decisión de un individuo de convertirse en usuario regular del producto.



ETAPAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN

Los consumidores atraviesan por cinco etapas en el proceso de adopción de un nuevo producto:

- **Conciencia.** El consumidor está conciente del nuevo producto, pero carece de información acerca de él.
- **Interés.** El comprador busca la información acerca del nuevo producto.
- **Evaluación.** El cliente considera si tiene sentido hacer una prueba con el nuevo producto.
- **Prueba.** El consumidor prueba el nuevo producto en pequeña escala.
- **Adopción.** El consumidor decide utilizar con regularidad el nuevo producto.

Este modelo sugiere que el mercadólogo del nuevo producto debe pensar en la forma de ayudar a los consumidores a avanzar a lo largo de estas etapas.

INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO SOBRE EL ÍNDICE DE ADOPCIÓN.

Las características del nuevo producto afectan su índice de adopción, hay cinco características que son especialmente importantes para influir en el índice de adopción de una innovación.

- I. **Ventaja relativa.** El grado hasta cual la innovación parece superior a los productos existentes.
- II. **Compatibilidad.** El grado en el que la innovación se ajusta a los valores y las experiencias de los consumidores potenciales.
- III. **Complejidad.** El grado en el que la innovación es difícil de comprender o de utilizar.
- IV. **Divisibilidad.** El grado en el que la innovación se puede someter a una prueba sobre una base limitada.
- V. **Comunicabilidad.** El grado en el que se pueden observar o describir los resultados de utilizar la innovación.



Hay otras características que influyen en el índice de adopción, como los costos iniciales y continuos, el riesgo y la incertidumbre y la aprobación social. El mercadólogo del nuevo producto debe investigar todos estos factores cuando desarrolle el nuevo producto y su programa de mercadotecnia.

CONDUCTA DEL CONSUMIDOR A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS INTERNACIONALES.

La comprensión de la conducta del consumidor ya es bastante difícil para las compañías que operan en muchos países, la comprensión y la satisfacción de las necesidades de los consumidores puede ser una tarea intimidante. Aun cuando los consumidores en diferentes países pueden tener algunas cosas en común, sus valores, sus actitudes y sus conductas a menudo varían en forma significativa, los mercadólogos internacionales deben comprender esas diferencias y ajustar sus productos y sus programas de mercadotecnia conforme a ellas.

Los mercadólogos deben decidir el grado en el que adaptarán sus productos y sus programas de mercadotecnia para satisfacer las culturas y las necesidades únicas de los consumidores en varios mercados. La adaptación de los esfuerzos de mercadotecnia dentro de cada país da como resultado productos y programas que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores locales.

¿COMO COMPRAN SERVICIOS LOS CONSUMIDORES?

Las organizaciones de servicios exitosas, al igual que las empresas prósperas orientadas a los productos, tienen que entender cómo toma el consumidor la decisión de comprar un servicio, cómo realiza la evaluación de la calidad y las maneras en que una compañía puede presentar una ventaja diferencial respecto a los ofrecimientos de la competencia.

El proceso de compra: Muchos aspectos de los servicios afectan la evaluación de la compra que realiza el consumidor, debido a que los servicios no pueden exhibirse, demostrarse o ilustrarse los consumidores no pueden hacer una evaluación previa ala compra de todas las características de los servicios; asimismo como los proveedores de servicios pueden variar en la entrega de un servicio, la evaluación de éste puede variar con cada compra.



Los bienes tangibles como la ropa, joyería y muebles tienen propiedades de búsqueda, tales como color, tamaño y estilo, que pueden determinarse antes de la compra. Los servicios, como los restaurantes y guarderías infantiles, tienen propiedades de experiencia, que sólo pueden discernirse después de la compra o durante el consumo. Por último los servicios proporcionados por profesionales especializados, como los diagnósticos médicos y la asesoría jurídica, tienen propiedades de credibilidad, o características que tal vez le resulten imposibles de evaluar al consumidor incluso después de la compra y consumo.

Para reducir la incertidumbre creada por estas propiedades, los consumidores de servicios recurren a fuentes personales de información, como los primeros adoptantes, líderes de opinión y miembros de grupos de referencia, durante el proceso de decisión de compra.

Evaluación de la calidad del servicio. Una vez que el consumidor prueba un servicio, ¿cómo lo evalúa? Sobre todo, comparando las expectativas sobre un ofrecimiento de servicio con la experiencia real que el consumidor tiene con el servicio. Las diferencias entre las expectativas y la experiencia del consumidor se identifican por medio del análisis de brecha, en este tipo de análisis se pide a los consumidores que evalúen sus expectativas y experiencias con base en dimensiones de la calidad del servicio.

Contacto con el cliente y marketing de relaciones. Los clientes juzgan los servicios con base en la secuencia completa de pasos que conforman el proceso del servicio; para centrarse en estos pasos o “encuentros con el servicio”, las compañías pueden realizar una auditoria de contacto con el cliente, que es un diagrama de flujo de los puntos de interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio.

Marketing de relaciones. El contacto entre un proveedor de servicios y un cliente representan un encuentro de servicio que probablemente influirá en la evaluación de la compra que realiza el consumidor. Estos elementos son la base del marketing de relaciones. Que ofrece varios beneficios a los clientes de los servicios, entre otros, la continuidad de un solo proveedor, entrega personalizada del servicio, menos tensión gracias al carácter repetitivo del proceso de compra y ausencia de costos de cambio.

Estudios recientes de consumidores han indicado que aunque los clientes de muchos servicios están interesados en ser “clientes de relación”, también exigen que dicha relación sea equilibrada en función de la lealtad, beneficios y respeto a su privacidad.



CAPITULO V

5.1 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Una de las principales tendencias mundiales en años recientes ha sido el impresionante crecimiento de los servicios. Como resultado de la creciente afluencia, del mayor tiempo de ocio y de la creciente complejidad de los productos que requieren servicios.

Los servicios están creciendo incluso con mayor rapidez en la economía mundial y constituyen una cuarta parte del valor de todo el comercio internacional. Cada vez más, la economía global está dominada por los servicios, de hecho, una variedad de industrias de servicio, desde banca, seguros y comunicaciones, hasta transportación, viajes y diversiones, en la actualidad constituyen más de 60% de la economía en los países desarrollados en todo el mundo, el índice de crecimiento global de los servicios casi es el doble del índice de crecimiento de la fabricación

Algunos negocios de servicio son muy grandes, con ventas y activos totales de billones de dólares, también hay cientos de miles de pequeños proveedores de servicios; la venta de servicios presenta algunos problemas especiales que requieren soluciones de mercadotecnia especiales.

Lo mismo que los negocios de fabricación, las buenas empresas de servicio utilizan la mercadotecnia para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como su objetivo.

Debido a que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de mercadotecnia adicionales, en un negocio de productos; los productos son bastante estandarizados y pueden permanecer en los anaqueles en espera de los clientes; pero en un negocio de servicio, el cliente y el empleado del servicio de la línea del frente interactúan para crear el servicio, por consiguiente, los proveedores de servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicio.

La interacción efectiva, a su vez, depende de las habilidades de los empleados de la línea del frente y de la producción del servicio y de los procesos de apoyo que respaldan a esos empleados. Las compañías de servicio exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados.



Comprenden **la cadena de utilidades del servicio**, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena consta de cinco eslabones:

- **Calidad del servicio interno**, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que da como resultado...
- **Empleados de servicios satisfechos y productivos**, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente, lo que favorece...
- **Un valor mayor del servicio**, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente, lo que da como resultado...
- **Cientes satisfechos y leales**, es decir, clientes satisfechos que sigan siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes, lo que propicia...
- **Utilidades y crecimiento saludables del servicio**, un desempeño superior de la empresa de servicio.

Todo esto sugiere que la mercadotecnia de servicios requiere no sólo la mercadotecnia externa tradicional que utiliza las cuatro "P". La mercadotecnia de servicios también requiere una **mercadotecnia interna** y una **interactiva**.

La **mercadotecnia interna** se basa en la idea de que la organización de servicio debe concentrarse en sus empleados, o mercado interno, para que los programas exitosos puedan dirigirse a los clientes o bien significa que la empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio, que trabajan como un equipo con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente; para que la empresa proporcione constantemente un servicio de calidad, los mercadólogos deben hacer que todos en la organización practiquen una orientación al cliente.

Esta idea deja entrever que los empleados y su desarrollo, mediante el reclutamiento, comunicación y administración, son cruciales para el éxito de las organizaciones de servicio.

Usemos el marco de la cuatro "P" para analizar la mezcla de mercadotecnia de servicios.



PRODUCTO (Servicio)

Hay tres aspectos del elemento de producto/servicio de la mezcla que merecen atención especial: exclusividad, nombre comercial y administración de la capacidad.

Exclusividad. Una dimensión favorable en un nuevo producto es que pueda patentarse; recuerde que una patente da al fabricante de un producto derechos exclusivos de producción durante 17 años, una diferencia importante entre productos y servicios es que estos últimos no pueden patentarse.

Fijación de marca. Como los servicios son intangibles y, por tanto, más difíciles de describir, el nombre de marca o logotipo identificador de la organización de servicio es especialmente importante en las decisiones de los consumidores.

Administración de la capacidad. La mayoría de los servicios tiene una capacidad limitada debido a la inseparabilidad del servicio del proveedor del mismo y al carácter perecedero del servicio. De este modo, el componente de servicio de la mezcla debe integrarse a los esfuerzos para influir en la demanda del consumidor. Las organizaciones de servicio tienen que administrar la disponibilidad del ofrecimiento para que **1)** la demanda coincida con la capacidad a lo largo de la duración del ciclo de demanda y **2)** los activos de la organización se usen de modo que se maximice el rendimiento sobre la inversión.

PRECIO

El precio desempeña dos funciones fundamentales; **1)** afectar las percepciones de los consumidores y **2)** emplearse en la administración de la capacidad. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, el precio puede indicar su calidad, cuando hay pocos indicios claros que sirvan de base para juzgar un producto, los consumidores utilizan el precio.

PUNTO DE DISTRIBUCIÓN

Factor importante en la creación de la estrategia de marketing de un servicio debido a la inseparabilidad entre servicio y productor. Históricamente, en el marketing de los servicios se ha prestado poca atención a la distribución; sin embargo, a medida que la competencia aumenta, el valor de la distribución conveniente se está empezando a reconocer.



PROMOCIÓN

El valor de la promoción, específicamente de la publicidad, de muchos servicios radica en mostrar las ventajas de comprar el servicio. Es valioso hacer énfasis en la disponibilidad, ubicación, calidad uniforme y servicio eficiente y cortés.

La **mercadotecnia interactiva** significa que la calidad del servicio depende en su mayor parte de la interacción comprador – vendedor durante el encuentro de servicio. En la mercadotecnia del producto, la calidad de éste muy rara vez depende de la forma en la cual se obtiene. Pero en la mercadotecnia de servicios, la calidad del servicio depende tanto de quien proporciona el servicio, como de la calidad de su prestación.

A medida que aumenta la competencia y los costos y que disminuyen la productividad y la calidad, es necesaria mayor complejidad en la mercadotecnia de servicios. Las compañías de servicios se enfrentan a tres tareas de mercadotecnia muy importantes: quieren incrementar su diferenciación competitiva, su calidad de servicio y su productividad.

En estos tiempos de intensa competencia de precios, los mercadólogos de servicios a menudo se quejan de la dificultad de diferenciar sus servicios de los de sus competidores.

La solución a la competencia de precios es desarrollar una oferta, una prestación y una imagen diferenciadas. La oferta puede incluir características innovadoras que distinguen las ofertas de una compañía de sus competidores.

Las compañías de servicio pueden diferenciar la prestación de sus servicios contando con un personal de contacto con el cliente mejor capacitado y más confiable, desarrollando un ambiente físico superior en el lugar en donde se proporciona el producto servicio o diseñando un proceso superior de prestación del servicio. Por último, las compañías de servicio también pueden trabajar en diferenciar sus imágenes por medio de símbolos y marcas.



5.2 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Una de las formas principales en que una empresa de servicio se puede diferenciar es proporcionando siempre un nivel de calidad más elevado que sus competidores. Igual que las industrias de fabricación antes que ellas, muchas industrias de servicio en la actualidad se han unido al movimiento de la calidad total. Lo mismo que los mercadólogos de productos, los proveedores de servicio necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en lo que concierne a la calidad del servicio. Por desgracia la calidad del servicio es más difícil de definir y de juzgar que la de un producto, aun cuando la calidad del servicio da como resultado una mayor satisfacción del cliente, también genera costos más elevados; así las inversiones en el servicio por lo común producen buenos dividendos, debido a la creciente retención del cliente y a las ventas.

La calidad en los servicios siempre varia ya que van dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes; cuando una compañía no puede evitar los problemas que se puedan ocasionar en momento de prestar o vender el servicio, si aprenden a recuperarse y una buena recuperación del servicio puede convertir a los clientes encolerizados en clientes leales por lo mismo las compañías deben tomar medidas, no sólo para proporcionar un buen servicio cada vez, sino también para recuperarse de los errores cometidos cuando estos se originen.

Para poder proporcionar un buen servicio y satisfacer a los clientes el primer paso que se considera que se debe dar es el delegar autoridad en los empleados de servicio de la línea del frente, asignar la autoridad y la responsabilidad y ofrecer los incentivos que necesitan para reconocer las necesidades de los clientes, preocuparse por ellas y satisfacerlas. Los estudios de las compañías bien administradas muestran que comparten un buen número de virtudes comunes, concernientes a la calidad del servicio; en **primer lugar**, las compañías que ofrecen el mejor servicio están “**obsesionadas por el cliente**”, tienen una estrategia distintiva para satisfacer las necesidades del cliente lo que da a ganar una lealtad perdurable. En **segundo**, tienen un **compromiso de la alta gerencia** con la calidad, **tercero**; los mejores proveedores de servicios establecen **elevados estándares** de calidad, las compañías que ofrecen el mejor servicio no se conforman simplemente con un buen servicio, aspiran aun servicio 100% libre de defectos. En **cuarto** lugar, las mejores empresas de servicio **supervisan de cerca el desempeño del servicio**, tanto el propio como el de los competidores.

Las buenas compañías de servicio también comunican a los empleados sus preocupaciones acerca de la calidad del servicio y proporcionan una retroalimentación sobre el desempeño alcanzado.



5.3 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL SERVICIO

Con el rápido aumento de los costos, las empresas de servicio se encuentran bajo una gran presión para incrementar la productividad de sus servicios, lo pueden hacer en varias formas, los proveedores de servicio pueden capacitar a los empleados actuales o pueden contratar a otros nuevos que trabajarán más arduamente o que serán más hábiles y que ganarán el mismo salario, o bien los proveedores de servicios pueden incrementar la cantidad de sus servicios, renunciando a cierto nivel de calidad.

Los proveedores de servicios pueden controlar el poder de la tecnología, aun cuando a menudo pensamos en el poder de la tecnología para ahorrar tiempo y dinero a las compañías de fabricación, también tiene un gran potencial, que a menudo no se aprovecha, para lograr que los trabajadores de la industria de servicios sean más productivos.

Las compañías deben evitar una excesiva presión sobre la productividad, ya que eso podría reducir la calidad, algunas medidas de productividad ayudan a estandarizar la calidad, incrementando la satisfacción del cliente pero otras conducen a una estandarización excesiva y pueden disminuir el servicio ajustado a las necesidades del cliente. Los intentos para industrializar un servicio, o para reducir los costos, pueden hacer que una compañía sea más eficiente a corto plazo, pero reducen su habilidad a largo plazo de innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades del cliente. En algunos casos, los proveedores de servicio redujeron la productividad para crear una mayor diferenciación del servicio o de su calidad.

5.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

¿ Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan?



En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

¿Qué es entonces la calidad en el servicio?

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, hemos podido entender que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables.

Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.



3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente, nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?.
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.



5.4.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ANTE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La interrelación entre los requerimientos del consumidor en pro de satisfacer sus necesidades esta muy integrada a Calidad y Productividad, tópicos que se le ha puesto muy poca atención por lo menos en nuestra realidad, de ahí, la importancia de que los gerentes generales, los de mercadeo, los de producción tomen muy en cuenta este rol en pro del éxito de la empresa, de la organización donde laboran.

No se puede ignorar la relevancia, alcance de la calidad y productividad a fin de ser competitivos y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Se considera muy importante que la gerencia de mercados este muy integrada a la de producción a fin de que el producto final pueda satisfacer la demanda y cumplir con las normativas de la calidad a nivel nacional e internacional.

Existe una ausencia de una filosofía de calidad, cultura de ésta y baja productividad de acuerdo a índices que permitan ser altamente competitivos. Es necesario que la gerencia asuma y aplique las estrategias acompañada de los nuevos tópicos gerenciales, nuevas herramientas organizativas para enfrentar la competencia, a la demanda de las necesidades que los mercados actuales requieren.

La relación entre el estudio del consumidor con la calidad y productividad deviene del hecho mismo que para definir la calidad de un producto, bien o servicio, no son suficientes las características o atributos físicos del mismo, por ejemplo: tamaño, peso, color, tiempo de atención, y/o parámetros de calidad del proceso de producción, como porcentajes de rechazos, desperdicios reclamos.

El cliente se fijará en las características intrínsecas del producto, comparándolas con la capacidad de satisfacer sus necesidades específicas. Esto por supuesto demanda que el diseño del producto este ajustado a las necesidades del cliente y que, por supuesto, sea construido de acuerdo a las especificaciones expresadas, es decir, sin errores de manufactura (calidad de diseño +calidad de concordancia).

También es muy significativa la observación que el cliente valora del producto real o tangible, pero sobre todo el producto aumentado. La calidad no garantiza la participación de un producto en el mercado, se requiere de algo más.



Hay que darle relevancia a la calidad y a que la gerencia de mercados tenga una mejor vinculación no solamente con la satisfacción del cliente, puesto que permite que la gerencia se adentre en las necesidades del cliente, en su conducta de compra, en interpretar sus necesidades, deseos, motivaciones, vinculándose eficientemente con el departamento de producción.

Un buen gerente de mercados no debe entonces, ignorar que el cliente aprecia, valora, se relaciona (tanto antes como después de la adquisición) con el producto. Es por eso, que no se puede hablar de un producto de calidad objetiva, genérica, puesto tendrá la calidad que cada cliente le otorgue. La percepción no puede ser objetiva: es siempre particular de cada sujeto preceptor. Por tanto no nos extrañe que se señale que la apreciación acerca de la calidad de un producto, será el resultado de la interpretación que haga el cliente, desde su subjetividad, del producto y de su entorno.

Se debe considerar que la calidad se convierte en una carrera permanente hacia la mejora continua, puesto hay nuevas necesidades que atender y que constantemente afloran en el entorno, originado todo ello de la masificación de productos altamente competitivos.

5.4.2 EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades específicas y evalúan los resultados de sus compras en base en lo que esperan recibir; las necesidades están arraigadas profundamente en el inconsciente de las personas y tienen que ver con asuntos de identidad y de supervivencia, cuando las personas tienen una necesidad se sienten motivadas a llevar a cabo una acción para satisfacerlas.

El concepto de las experiencias de servicio abarca también las situaciones industriales y de negocios; las expectativas de los clientes en cuanto a lo que constituye un buen servicio varía de una empresa a otra, también varía en relación con proveedores de servicio posicionados de modo diferente en la misma industria; por esta razón es muy importante que los gerentes de empresas de servicio entienda lo que el cliente espera de las ofertas de servicio de su propia empresa. Antes que nada y de pensar en como superar las expectativas de nuestros clientes y que estos satisfagan su necesidad debemos entender como se va formando cada una de estas expectativas. Cuando los clientes individuales o los departamentos de compras corporativas evalúan la calidad de un servicio, quizá lo comparen con alguna norma interna que existía antes de la experiencia de servicio.



La calidad de servicio percibida resulta de la comparación que hacen los clientes del servicio que perciben haber recibido y lo que esperaba recibir. Las expectativas de las personas sobre los servicios tienden a recibir la influencia de sus propias experiencias previas como clientes, con un proveedor de servicios en particular, con servicios que compiten en un mismo sector o con servicios relacionados en diferentes sectores.

Si las personas carecen de experiencia previa importante, los clientes basan sus expectativas antes de la compra en factores como comentarios, necesidades personales y las tareas de comunicación de la empresa.

Las expectativas del cliente varían también de un sector a otro, lo cual refleja la reputación de éste y las expectativas pasadas, estas varían dentro de diversos grupos demográficos; por ejemplo entre hombres y mujeres, consumidores viejos y jóvenes o trabajadores de oficina o técnicos.

Las expectativas del cliente incluyen varios elementos diferentes, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y una zona de tolerancia que cae entre los niveles de servicios deseados y adecuados.

Niveles de servicio deseado y adecuado. Como se menciona también en el Capítulo II el servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir; es una combinación de lo que los clientes pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales; no obstante, la mayoría de los clientes son realistas y comprenden que las empresas no siempre pueden proporcionar el nivel de servicio que ellos prefieren; de ahí que también tengan un nivel limitado de expectativas, denominado servicio adecuado, que se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos .

Servicio pronosticado. El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como servicio pronosticado y afecta directamente la forma en que los clientes definen el servicio adecuado en una ocasión específica, si se pronostica un buen servicio el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente.

Zona de tolerancia. La naturaleza inherente de los servicios hace difícil que los empleados de una misma empresa realicen una entrega constante del servicio; el grado en el que los clientes desean aceptar esta variación se llama zona de tolerancia. Un desempeño de éste por debajo del nivel de servicio adecuado causará frustración e insatisfacción, mientras que uno que supere el nivel de servicio deseado agrada y sorprenderá a los clientes, de manera que conseguirá lo que en ocasiones se denomina ***deleite del cliente***.

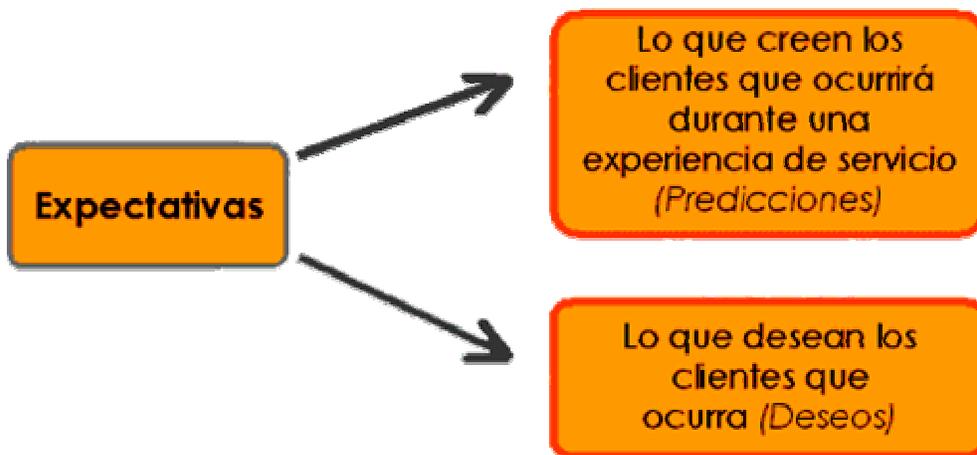


Cuando a un producto o servicio se le agrega la atención al cliente, automáticamente se eleva el nivel de satisfacción, tanto esperado (antes de la venta), como real (después de la venta); por lo tanto puede considerarse como una función que diferencia a un producto o servicio de entre sus competidores y le agrega valor, que ayuda a la compañía a aumentar sus perspectivas de conseguir nuevas compras y más recompras.

El producto o servicio es una promesa, un conjunto de expectativas de valor del cual forman parte integral tanto sus elementos tangibles como los no tangibles. Es muy posible que los clientes piensen que compran algo más que el simple producto físico; también tienen expectativas acerca del tipo y la cantidad del soporte de postventa con que cuenta.

El soporte al producto abarca todo aquello que pueda ayudar a maximizar la satisfacción del cliente después de la venta: partes, servicio, garantía, etc. En otras palabras, el soporte al producto, al igual que el servicio al cliente; es todo aquello que ayuda a cimentar una relación ininterrumpida con el cliente. El soporte al producto apenas es un agregado de tareas individuales que van desde la atención de las llamadas de los clientes hasta la capacitación del personal.

La discrepancia entre expectativas y percepciones es el factor primario determinante de la evaluación de la calidad por parte de los clientes, en la figura siguiente podemos apreciar lo indican los párrafos anteriores.





Factores que influyen los niveles de expectativa y zonas de tolerancia

- **Necesidades personales:** Requerimientos individuales derivados de las características específicas del cliente: físicas, psicológicas, sociales, o de recursos.
- **Intensificadores transitorios de Servicio:** Factores que incrementan temporalmente la sensibilidad hacia el servicio (Emergencias personales, problemas con el servicio inicial).
- **Percepción de alternativa de Servicios:** Percepción del grado de opciones que se tienen para obtener el servicio.
- **Auto percepción del rol en el Servicio:** Percepción del grado del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio.
- **Promesas explícitas del Servicio:** Enunciados de la empresa acerca del servicio hacia los clientes (Publicidad venta personal, contratos).
- **Promesas implícitas del Servicio:** Indicadores relacionados con el servicio más allá de las promesas explícitas que infieren cómo es o cómo será el servicio (Precio, elementos tangibles asociados con el servicio).
- **Comunicación boca a boca:** Enunciados hechos por terceras partes acerca de cómo será el servicio. Estos enunciados pueden ser de fuentes personales (Amigos) y de “expertos” (Reportes de consumidores).
- **Experiencias anteriores:** La experiencia pasada de los clientes que es relevante al servicio actual.
- **Factores perdurables de Servicio:** Factores que intensifican la sensibilidad del cliente hacia el servicio de una manera continua (Las expectativas de un ente afiliado como el cliente del cliente).

Ganar una relación intensa de lealtad a través del manejo y exceder las expectativas





5.5 TRIANGULO DEL SERVICIO

Con la alta competencia del comercio mundial, las empresas tuvieron que generar toda una ingeniería de servicios para darle a sus productos valores agregados y atender con servicios adicionales a los clientes, por ejemplo, asesorando al usuario sobre las características del producto y dando algo más sin el incremento en el precio, cuidando la cortesía y todos los momentos de contacto con el cliente, lo que llamo Jan Carlzon: Momentos de Verdad. Aunque la ingeniería de servicios se desarrolló para empresas productoras de bienes intangibles, fundamentalmente de la industria turística, se ha extendido para la comercialización de los bienes manufacturados.

Puede haber momentos de verdad de dos tipos:

- a) **Momentos estelares:** Momentos de verdad en que surge dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.
- b) **Momentos amargos:** Son momentos de la verdad manejados de manera incorrecta en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio.

Carl Albretch, define el triángulo del servicio, como: “modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias de servicio, los sistemas y el personal de la institución; todo esto orientado hacia el usuario”. Elementos del Triángulo del Servicio:

Usuario o cliente, razón de ser de la institución. Son todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos, servicios y productos y que conforman al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.

Estrategia, dirección, guía general de la acción organizacional, se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución, debe encauzar las ventajas competitivas.

Personal, son los miembros de la organización encargados de brindar el servicio, de ellos depende el éxito de la estrategia de servicio, ya que actúan con sus actitudes y aptitudes personales en su implementación, al comprender con claridad la estrategia de servicio podrán brindar valor agregado al usuario, proporcionándole un mayor nivel de satisfacción.

Sistemas, es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado.



5.6 CICLO DEL SERVICIO

Es una secuencia completa de acontecimientos o eventos en los cuales distintas personas o departamentos satisfacen las necesidades o expectativas del usuario en cada momento. El ciclo comienza con el primer contacto entre el usuario y la institución y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo y se reinicia cuando regresa a buscar los servicios de esa institución. Por lo que se debe identificar los “puntos de contacto” que el usuario tiene en el ciclo de servicio y así poder cubrir sus expectativas; determinando para tal fin, dónde se inicia y termina, y como grupo, ¿qué podemos mejorar del “proceso” en cada “contacto”?

La calidad del servicio y la del producto, no son excluyentes, o sea, que un mal producto con un buen servicio se corrige, o a la inversa, un mal servicio se tolera si la calidad del producto es muy bueno; ambos, calidad del servicio y del producto son base de las empresas, deben ser complementarios para ser competitivos, e incluso para buscar la excelencia competitiva que garantice la plena satisfacción del usuario. El servicio es tan importante hoy en día, que una falla en él sea más dañina que una falla en el producto, porque éste puede ser sustituido, pero un mal servicio, por ejemplo, una mala atención, no se puede sustituir aunque ya hay técnicas de corrección de falla.

Sabemos por investigaciones que los clientes ponderan más el servicio que el producto, claro está, a partir de un nivel básico de calidad de éste; así el trato, la disponibilidad, la rapidez de respuesta a sus solicitudes, la empatía, las ayudas en caso de problemas, etc., son fundamentales. Se dice que cuando al cliente se le da un producto defectuoso se le puede cambiar, pero cuando se le ofrece un servicio malo, la afectación puede ser irremediable.

Algunas empresas pueden, sin saber, estar en el sector crítico por tener un servicio inadecuado aunque con un producto aceptable pueden estar culpando de la pérdida de clientes sólo a factores externos como la crisis que indudablemente dificulta las ventas y la obtención de utilidades. Estas empresas pueden mantenerse en el mercado con un mal servicio porque tienen ventajas comparativas en relación con competidores superiores, por ejemplo cuando son los únicos en varias calles a la redonda, cuando son distribuidores exclusivos y a los clientes aunque insatisfechos, no les queda más remedio que comprarles.

La medición de la satisfacción del cliente con instrumentos confiables, pueden alertar a la empresa del peligro latente de pérdida masiva de clientes, e incluso de desaparición de la empresa es así por lo cual la empresa debe cuidar que los clientes queden satisfechos ya sea con el producto o el servicio.



5.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; esta al igual que la Gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos periodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ($D > O$), determinando la poca importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

Si se analiza el peso del proceso de evaluación de la calidad, en relación con las actividades descritas en la función de la calidad, se puede observar que representa solamente el 8% de la misma. No obstante debido: al papel decisivo del cliente, el énfasis en el enfoque externo de la calidad y a su carácter primario para emprender la gestión; este proceso es de suma importancia. Debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier organización.

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, estas son:

La escuela europea, liderada por (Grönroos, Brogowicz, Denle y Lith, 1990), que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización. Tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional) constituyen elementos internos de la organización. Conceptualizan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.



La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Ambas escuelas han creado una serie de modelos para la evaluación de la calidad:

- Servqual (Parasuraman, Zeithaml, Berry , 1988)
- Servperf (Cronin y Taylor 1992)
- Hotelqual (Becerra, Grande, 1998)

Servqual (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) es una potente técnica de investigación comercial en profundidad que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. En resumen es conocer qué expectativas tienen nuestros clientes y cómo ellos aprecian nuestro servicio; también diagnostica de manera global el proceso de servicio objeto de estudio.

En la literatura existente sobre la medición de la calidad del servicio, el modelo que goza de una mayor difusión es precisamente este modelo en el que se define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. De esta forma el cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenían.

El cuestionario SERVQUAL se realizó en base a 22 ítems relacionados con los siguientes aspectos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, y empatía. El cuestionario distingue dos partes:

La primera dedicada a las **expectativas**, donde se recogen afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes.

La segunda dedicada a las **percepciones**, formada por las mismas afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.



Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones menos las expectativas para cada pareja de afirmaciones, a través de un análisis cuantitativo que suele incluir el cálculo de puntuaciones medias para cada dimensión a partir de los ítems que la integran, cálculo del índice global de la calidad del servicio a partir de la realización de una media de los valores medios de cada una de las dimensiones, análisis de regresión para determinar la importancia de cada una de las dimensiones como variables explicativas de la valoración global y análisis conjunto aplicado a las dimensiones. De esta forma se obligaría al cliente a decidir y priorizar qué dimensiones son las realmente importantes.

Las expectativas es el componente del instrumento SERVQUAL que más controversias ha suscitado:

- 1.- Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados
- 2.- Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- 3.- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Una extensión y mejora del modelo SERVQUAL la constituye el denominado Modelo de las deficiencias o de los **GAPS**, propuesto por estos mismos autores Zeithaml y Berry (1988), en el que se tratan de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias o gaps:

GAP 1: discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la dirección de la empresa tiene sobre dichas expectativas.

GAP 2: discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio

GAP 3: discrepancia entre las especificaciones de calidad –diseño del servicio- y el servicio realmente ofrecido.

GAP 4: discrepancia entre el servicio realmente ofrecido por la empresa y lo que se comunica a los clientes acerca de él.

El modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares porque reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.



SERVPERF (Cronin y Taylor 1992) Por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios (, Cronin y Taylor 1992, 1994) deducen que el modelo SERVQUAL de (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1988) no es el más adecuado para medir la Calidad del Servicio, y proponen un nuevo modelo denominado SERVPERF. Así Cronin & Taylor desarrollan y prueban un modelo alternativo basado en el desempeño. Realizan su investigación basándose en una serie de cuestionarios que contrastan la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y otra realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Para la elaboración de los cuestionarios. Se basan en los 22 ítems propuestos por SERVQUAL y sugieren, por un lado aplicar el modelo SERVQUAL y por otro mesurar la calidad solo con el test de percepciones que propone SERVQUAL. Discutido en la revisión de la literatura y según las pruebas practicadas por Cronin y Taylor, la escala SERVPERF parece que conforma más de cerca las implicaciones de la literatura sobre actitudes y satisfacción. De esta manera, proponen que el modelo SERVPERF tendrá una mejor aceptación ya que la medición solo del desempeño es más

HOTELQUAL (Becerra, Grande, 1998) Este modelo toma como referencia el instrumento SERVQUAL. Es una adaptación al sector de la hotelería de dicha herramienta y presenta una gran similitud con el modelo LOGQUAL. Este estudio es representativo sólo para la Comunidad Autónoma de Madrid y plantea que la mejor forma de mesurar la calidad en el sector hotelero es a través del estudio de percepciones de los clientes que hacen contacto con las entidades hoteleras.

Todos estos modelos son aplicables a nivel operativo para evaluar la calidad en aspectos puntuales de los diferentes procesos o instalaciones turísticas, pero su limitación fundamental es que no son eficientes en la evaluación a nivel estratégico.

Para poder realizar una evaluación integral de un modelo de calidad se requiere considerar los siguientes puntos:

- Verificar que se esté siguiendo la filosofía del modelo de calidad por todo el personal de la empresa.
- Comprobar si todas las actividades se realizan en una forma sistemática y si hay evidencia objetiva que lo confirme.
- Identificar y priorizar las oportunidades de mejora e innovación.
- Evaluar la validez de los criterios de medición establecidos y compararlos con los que se utilizan en el giro.
- Comprobar si se resuelvan todos los casos en los cuales no se cumplen las especificaciones.



- Verificar que estén establecidos métodos de trabajo y que se desarrollen procedimientos aprobados que los soporten.
- Determinar si hay pérdidas en calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- Evaluar los resultados por áreas, programas y procesos.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos y en la administración y operación de la empresa en su conjunto.
- Evaluar el desempeño y la competitividad de los procesos clave o sustantivos y los de apoyo o adjetivos.
- Conocer si se tiene un propósito y una dirección concreta para la mejora continua.
- Conocer si se hacen estudios periódicos de benchmarking para conocer las mejores prácticas
- Evaluar el impacto de los nuevos proyectos
- Evaluar el desarrollo y la calidad de vida del personal de la empresa.
- Comparar los resultados financieros antes y después de implantar el modelo de calidad.
- Comparar el porcentaje del mercado que tiene la empresa en relación a ejercicios anteriores.
- Evaluar la lealtad y satisfacción de los clientes.
- Efectuar inspecciones y ensayos en puntos estratégicos de los procesos.

5.8 SISTEMA DE CONTROL DE LA CALIDAD.

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente este en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:

- **Simultaneidad:** Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
- **Inseparabilidad:** Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, en lo fundamental porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.



Lo antes descrito produce un mayor nivel de complejidad a la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución del riesgo anteriormente señalado, dividiendo al servicio en cada uno de los elementos que en él convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismos de control que resulten factibles. Los elementos que convergen en los servicios son:

- El Cliente.
- El Prestador del Servicio.
- Los Objetos que se incluyen en el servicio.
- Los Locales de prestación del servicio.
- Los Equipos y Muebles.

Por otra parte en el establecimiento de un sistema de inspección se deben establecer los siguientes parámetros.

- Características a evaluar.
- Como evaluar (atributo, o variables).
- Cuanto evaluar, tamaño de la muestra.
- Cuando evaluar.
- Donde registrar la información.

Por tanto en el diseño de un proceso de prestación de un servicio bastaría establecer los parámetros de diseño para cada uno de los elementos que concurren en la prestación de un servicio, y esto será lo que se pretende describir a continuación:

Los objetos que se incluyen en el servicio: pueden ser producidos en la entidad o adquiridos por esta. Las características evaluadas estarán siempre en función del nivel de influencia que tengan estas en la calidad del producto y de la calidad final del servicio, así como de la frecuencia con que estas exhiban no conformidades, en la medida que sean, menor será menos trascendental su verificación.

En caso de ser adquirido resultaba conveniente inspeccionar a los mismos en el momento de su arribo, ya sea aplicándole una inspección 100 % o un plan de muestreo estadísticamente fundamentado, si las condiciones de almacenamiento de estos en la entidad son las idóneas será suficiente con la inspección de entrada de lo contrario resultaría beneficioso efectuar otra inspección antes de ofrecerlo al cliente. Las inspecciones de entrada pueden no efectuarse en caso de que se cuente con proveedores totalmente probados.



Las características a verificar en estos productos pueden ser tanto variables como atributos, de ser variables se requeridas de instrumentos para su verificación tales como (pesas, cintas, etc.) y de ser atributos se chequearan por medio del uso de los órganos de los sentidos como la vista y el olfato, por lo que requerirá de una gran experiencia del personal evaluador.

En caso de que los productos sean producidos en la unidad se debe ejercer el control en el proceso de elaboración, utilizando criterios de selección de las características a verificar similares a los establecidos para los productos comprados a terceros. Siempre que se detecten productos con características no conformes, ya sean insumo de la entidad o producidos en esta, se deberá separar el producto, garantizando su no uso, registrar la misma, así como proceder a estudiar las causas de las no conformidades para evitar que se repita el hecho.

Los locales de prestación del servicio: se deberán evaluar aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden, por lo general esta evaluación se realiza de forma visual en el 100% de su existencia antes de iniciar la prestación del servicio y luego mantener un chequeo frecuente sobre las mismas en función de las posibilidades de variación de las características en el tiempo. En el caso de características más estables en el tiempo como el confort se deberá considerar en los procesos de auditorias de la calidad, registrándose las no conformidades detectadas y procediendo a tomar acciones que permitan su corrección.

Los Equipos y Muebles: se verificaran periódicamente en función de sus condiciones de operación y sus características de fiabilidad, por resultar su existencia siempre de un volumen relativamente pequeño se efectuaran chequeos al 100% de estos, estos al igual que los productos deberán ser evaluado en momento de su adquisición, y antes de comenzar a prestar un servicio. En todos los casos de realización de verificaciones se deben registrar los aspectos negativos encontrados puesto que estos serán los datos que posteriormente se utilizaran para conocer donde se deben emprender programas de mejora y para demostrar a la alta dirección la necesidad de iniciar estos.

La información: Resulta siempre de vital importancia dentro de los servicios, pues dentro de ella se contempla la que se oferta al cliente (carta menú, programas, horarios de prestación del servicio, etc.) de no resultar esta totalmente cierta esta originara niveles de inconformidad muy elevados en los clientes. Consecuencias similares, o peores a las anteriores se producen cuando se mal interpretan las necesidades y deseos de los clientes y se establecen estándares de calidad que sirven de guía para la prestación del servicio pero que no coincide con las expectativas de los clientes: por todo lo anteriormente descrito queda claro la necesidad de mantener bajo control la información del servicio, por ello siempre se deberá verificar la veracidad, exactitud y oportunidad de la información.



La información que cambie a diario se deberá chequear a diario antes de iniciar el servicio y realizando las correcciones correspondiente. Como se evidencia todos los elementos valorados hasta ahora pueden ser revisados, al menos una vez antes de iniciar el servicio y corregir cualquier desviación evitando con ello afectar la satisfacción de los clientes y la imagen de la entidad, luego sólo basta mantener un control periódico sobre estos.

El prestador del servicio: es el único que no puede ser controlado totalmente antes de iniciar el servicio no obstante si existen una serie de medidas que permiten disminuir considerablemente el riesgo de no conformidad. Las características del personal del servicio pueden ser valoradas de acuerdo a diferentes criterios de clasificación, entre los que se encuentran:

Los criterios más usuales en la clasificación de las características del personal son los siguientes:

- Aspecto
- Personal
- Profesionalidad
- Cortesía
- Amabilidad

Las características del factor humano pueden ser clasificadas atendiendo a otros criterios:

1- Según las necesidades de Formación

- Innatas: son aquella que el individuo nace con ellas, o que dependen del momento de este nacimiento como la edad.
- Formables: las que pueden ser adquiridas mediante un proceso de capacitación o adiestramiento.

2- Según el Factor predominante

- Psicológicas: están vinculada a la esfera evolutiva y cognoscitiva del individuo es decir, las que dependen del funcionamiento del sistema nervioso.
- Físicas: son las evaluables a simple vista por poseer un carácter corporal.



3- Según su persistencia en el tiempo

- Variables: se presentan en el tiempo de distintas formas, por ejemplo el trato de las personas, su creatividad.
- Constantes: tienden a mostrar estabilidad en el tiempo como por ejemplo el aspecto, los conocimientos.

Estos criterios de clasificación permiten el diseño de distintas estrategias para el control de la calidad que introduce el prestador del servicio. Por ejemplo mediante el proceso de selección del personal se determina si este posee o no determinadas características innatas que no son formables a determinada altura de la vida, como la presencia, de igual forma se puede determinar que personal necesita y puede ser formado para prestar un servicio de calidad. Es necesario que el personal labore en condiciones cómodas para disminuir la fatiga, que posea los medios necesarios para el cumplimiento de sus funciones y que cuente con adecuados estímulos y valores para ofertar un servicio de calidad.

En estas condiciones sólo resta mantener un buen sistema de liderazgo que permita la interacción constante con los trabajadores, la detección y corrección de cualquier inconformidad durante la prestación el servicio. Resulta recomendable que el personal se encuentre en estado de autocontrol para que este por si solo sea capaz de prestar un servicio de calidad y corregir cualquier desviación que se presente en caso de no existir correspondencia con los estándares de calidad. Para que los trabajadores se consideren en estado de auto control se deben cumplir tres principios básicos estos son:

- El trabajador debe saber lo que tiene que hacer, para ello se necesitan los estándares de calidad y una adecuada formación.
- El trabajador debe saber lo que esta haciendo, para ello se retroalimentan en su propia interacción con los clientes o se le informa el resultado de las encuestas de satisfacción de los clientes o de cualquier opinión que estos viertan.
- Deben tener los medios para corregir su comportamiento siempre que detecten desviaciones.

Una vez prestado el servicio aún queda contar con la existencia de un buen sistema de evaluación del desempeño para validar el cumplimiento con los estándares de calidad. Existen numerosos métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las empresas y todas las situaciones.



La elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos:

- Tipo de puesto considerado.
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura Empresarial existente.
- Objetivos que se pretenden conseguir.
- Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tener en consideración.

El cliente: evidentemente al cliente no es posible inspeccionarlo, sino más bien satisfacerlo quizás el único parámetro mediante el cual ejercer cierto control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer.

No obstante el cliente brinda la posibilidad de cerrar el ciclo y tener una idea general de la calidad del servicio, sólo que con un carácter retroactivo, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción según los cuales se pueden conocer las causas de inconformidad, también retroalimenta con sus quejas y reclamaciones aunque de ningún modo la ausencia de estas debe considerarse sinónimo de calidad.



CONCLUSIÓN

En este breve espacio, he intentado presentar los conceptos, filosofías y términos relevantes en el amplio marco que invade la calidad y en este caso se enfoca a la calidad de los servicios ante las expectativas del cliente y los retos que representa para la empresa cumplir y satisfacer cada una de estas exigencias y por ende lograr la fidelidad y atención de los clientes tomando en consideración cada uno de los factores que influyen en este proceso de satisfacción del cliente.

Como se vio en los capítulos anteriores la importancia de la calidad se ha acentuado con la apertura de las fronteras comerciales en todo el mundo, y una de las consecuencias de la Globalización de los mercados, es precisamente la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión por lo cual los mercados buscan artículos más sofisticados en los cuales la calidad juega un papel muy importante.

Para poder lograr la satisfacción y superar las expectativas del cliente se hace vital tomar en cuenta condiciones como lo son la primera impresión, el trato que perciben desde su primera visita a la empresa entre muchas más, y a su vez necesarias para gerenciar la calidad, pero no suficiente para abarcar todo el concepto, es necesario conocer de verdad y con exactitud que es lo que necesita el consumidor realmente y por supuesto antes de eso saber a que tipo de consumidor va dirigido dicho producto o servicio y debe ser cumpliendo los estándares de calidad para así demostrarle al cliente que el merece lo mejor.

Los productos o servicios con marcas o sellos de calidad, o que hayan recibido premios por su calidad, la valoración de la calidad que conlleve el producto o servicio siempre dependerá de quien lo juzgue; ese producto o servicio con sello nacional de la calidad puede no ser suficiente para un cliente más exigente ya que premios o sellos no representan un sinónimo de la calidad y como se ha venido mencionando son muchos los factores que influyen para poder lograr satisfacer al cliente.

Por otra parte podemos reconocer que se pueden obtener ventajas competitivas mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar nuestra empresa de sus competidores. Por ejemplo, recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto o servicio para ampliarla hacia la oferta total.



Como sabemos cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio; bien vale la pena realizar una evaluación previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa.

La calidad ya no es algo que carezca de importancia esta siendo cada día mas el auge y la exigencia por parte del cliente, y que ha muchas empresas no les ha permitido reaccionar a esto; estos períodos de cambio son peligrosos y requieren que las empresas estén siempre preparadas para reaccionar y corregir cualquier error que se presente dentro de los procesos que se llevan acabo en la organización. El que una empresa proporcione un servicio con calidad logrará que sus clientes regresen.

Finalmente podemos decir que los conceptos y términos no son suficientes para lograr que nuestros productos o servicios sean de calidad, se requiere de adoptar una filosofía y cultura de la calidad en la cual todos los miembros de la empresa se familiaricen y se hagan parte de ella y además ser constantes y al mínimo error detectado llevar acabo las correcciones necesarias; todo esto nos llevara a superar y satisfacer al cliente, tarea nada fácil para una empresa pero que hará que nuestros productos o servicios se diferencien de sus competidores y así lograr un buen posicionamiento dentro del mercado que abarca.



BIBLIOGRAFÍA

Zeithaml, V. y Bitner M. J, Marketing de servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México, Mc Graw Hill.

Roger Kerin, Eric N. Berkowitz, Steven W. Hartley, William Rudelius, Marketing, 7° Edición, Mc Graw Hill, Pág. 360 - 377.

Jane Betsy, Ann Imber Toffler, Diccionario de Términos de Mercadotecnia, 1° Reimpresión 2003, CECSA.

Humberto Gutiérrez Pulido, Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill.

Diccionario de Administración y Finanzas, Océano/Centrum, Pág. 90,322.

Gilberto Peralta Alemán, De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua, Panorama.

Joseph M. Juran, F. M. Gryna, Análisis y Planeación de la Calidad, 3° Edición, Mc Graw Hill, Pág. 98 – 99, 101.

James R. Evans, William M. Lindsay, Administración y Control de la Calidad, 4° Edición, Thomson Editores.

Edmundo Guajardo Garza, Administración de la Calidad Total, Pax México.

Richard W. Brookes, La Nueva Mercadotecnia, Mc Graw Hill, Pág. 321 – 328.

Christopher Lovelock, Administración de Servicios Estrategias de Mercadotecnia Operaciones y Recursos Humanos, 1° Edición, Pearson Prentice Hall, Pág. 130 – 133.



Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración, Mc Graw Hill, Pág. 366 – 380.

Philip Kotler, Gary Amstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, Pág. 137 – 162, 263 – 266.