

93



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS:

"LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE COMO
ESTRATEGIA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA
PURIFICADORA DE AGUA".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

SALOMON ISRAEL PEÑA CHEVANIER

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO. 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

" La Calidad en el Servicio al Cliente como estrategia
competitiva en una empresa purificadora de agua. "

que presenta el pasante: Salomón Israel Peña Chevanier.

con número de cuenta: 9111006-8 para obtener el título de :
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>LAE Celia Rodriguez Chavez.</u>	<u><i>C. Mijares</i></u>
<u>II</u>	<u>LAE Jesús Alberto Viveros Perez</u>	<u><i>J. Viveros</i></u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez.</u>	<u><i>J. Garibay</i></u>



AGRADECIMIENTOS:

A la U.N.A.M.

Agradezco a la Universidad Nacional, por ser parte integral de mi formación humana y académica.

F.E.S. Cuautlán:

Por brindarme la oportunidad y privilegio de pertenecer a la Máxima casa de estudios de este gran país, **México.**

A los profesores del Seminario:

Gracias por su ayuda, asesoría y dedicación, ya que han contribuido a que pueda alcanzar un de mis objetivo en la vida.





Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

A Dios.

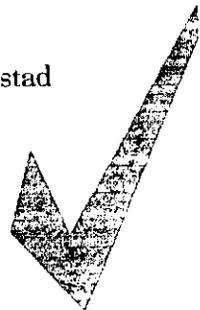
Por la oportunidad de la Vida,
Gracias por estar conmigo en todo este
tiempo y por haberme permitido realizar
uno de mis Sueños.

A mis Padres:

Arturo y ***Teresa***, por todo el
esfuerzo que realizaron para ayudarme a
lograr este objetivo, Gracias, no hay palabras
que puedan expresar todo lo agradecido que
estoy por su amor y apoyo.

A mis Amigos:

Gracias por su amistad





Todo nuestro

“Creo que solamente una persona entre mil sabe cómo vivir el presente. Casi todos pasamos 59 minutos de cada hora en el pasado, añorando gozo perdidos o arrepintiéndonos de las faltas cometidas (inútil y debilitante lo uno y lo otro), o en un futuro que o ansiamos o tememos. La única forma de vivir es aceptar cada minuto como un milagro irrepetible, pues eso es precisamente: un milagro, e irrepetible.”

Storm Jameson.





Índice:

Objetivo.	i
Planteamiento del Problema	ii
Introducción.	iii
☞ Capítulo I: La Calidad	
1.1 Definición de Calidad.	1
1.2 Teorías sobre la Calidad.	3
1.3 Fundamentos y Elementos de la Calidad.	14
1.4 Historia de la Calidad por el mundo.	19
1.5 La Calidad en México.	23
☞ Capítulo II : El Cliente:	
2.1 Quienes son los Clientes.	27
2.2 Quién es un cliente satisfecho.	29
2.3 La importancia del Cliente ante el Servicio.	31
2.4 El valor al Cliente.	34
2.5 Técnicas para medir el valor al Cliente.	38
☞ Capítulo III: El Servicio:	
3.1 Significado de Servicio	41
3.2 Clasificación de los Servicio.	43
3.3 Características de los Servicio	45
3.4 Ciclo del Servicio	47
3.5 La Mejora del Servicio	50
3.6 La Cultura Mexicana de Servicio al Cliente.	53





☞ Capítulo IV: Estrategia con respecto a la Calidad en el Servicio:

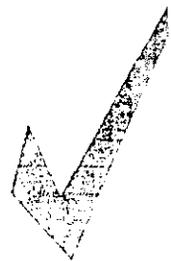
4.1	Método para orientar a la organización hacia el servicio.	57
4.2	Diez normas de Servicio al Cliente.	58
4.3	Estrategias de Satisfacción de Clientes.	59
4.4	Seis exigencias para la excelencia competitiva organizacional.	63

☞ Capítulo V : Caso Práctico

5.1	Antecedentes	66
5.2	Diagnostico.	73
5.3	Recomendación.	75

☞ Conclusiones.	78
-----------------	----

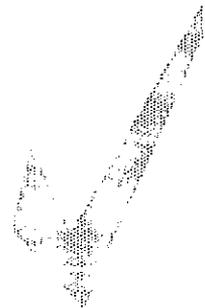
☞ Bibliografía.	
-----------------	--





Objetivo :

Proponer un sistema de Calidad en el Servicio,
al canal de venta Institucional de una empresa
purificadora de agua, para crear fidelidad de marca.





Planteamiento del problema:

Al no contar con un programa de calidad en el servicio, la empresa y los empleados no toman en cuenta las necesidades que satisfacen al cliente, lo cual trae consigo la pérdida de clientes y de mercado y el bajo crecimiento de la empresa.





Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

Introducción:

En la economía global de hoy en día, es importante que las organizaciones se aseguren que sus productos o servicios sean de la mas alta calidad, así como tambien que se cuente con la mejor atención al cliente para que así se tenga asegurado un lugar importante dentro del gran mercado de libre competencia.

Es importante que las empresas puedan conocer mejor los gustos y deseos de sus clientes, para atender con una visión de servicio, lo cual permita que estemos presentes en las mentes de los clientes.

En el primer capitulo se abordaran aspectos de la Calidad, tan importantes dentro de la organización en donde se busca satisfacer las expectativas del cliente, y que a su vez se vea reflejada en una competitividad en el mercado global. Se comentarán las diferentes teorías y elementos de la calidad, así como tambien cual a sido el desarrollo de la calidad por el mundo.

En el segundo capitulo se introduce al lector en lo referente a quien es el cliente y la importancia que tiene para la empresa, así como la importancia del valor y las técnicas que nos permiten medir el valor al cliente.

El tercer capitulo se analiza la importancia del servicio dentro de la empresa, el cual debe de cumplir la función de satisfacer, escuchar y apoyar a los clientes, y a su vez cual es la cultura que impera en nuestro entorno en cuanto al servicio.

El capitulo cuatro se abarca el tema de las estrategias con respecto a la calidad en el servicio y su repercusión dentro de la organización.

Por último en el capitulo cinco se encuentra la aplicación y recomendación de dicho trabajo con respecto a la calidad en el servicio al cliente como una estrategia competitiva para la organización actual.



Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

capitulo I

La Calidad



1.1 Definición de Calidad:

Definir la Calidad, puede ser de muy diversas y diferentes maneras, esto es según el punto de vista con el que se aprecia algún hecho. La Calidad está implícita en actividades, tales como: objetivos, administración, economía, personas, nación, innovación, presupuestos, servicios, habilidades, vida, en fin, en todo aquello que nos rodea.

Lo que le da tanta importancia a la Calidad es que se fabriquen productos o proporcionen servicios que satisfagan constantemente al cliente, de lo contrario el cliente se irá a algún otro lugar que si cumpla con sus expectativas.

Al adquirir un producto o servicio, el comprador tiene ciertas expectativas, las cuales están determinadas por varios factores: el uso que se le piense dar, la apariencia y el funcionamiento, pero también depende del prestigio de la marca y el precio del producto. Si el producto o servicio, al usarlo responde a las expectativas del cliente, este se sentirá satisfecho y dirá que el producto o servicio es de alta calidad, por el contrario si sus expectativas se ven defraudadas, el cliente considerará que este es de baja calidad.

La Calidad de un producto o servicio se puede definir en base a:

- ✓ La función que ejerce el producto o servicio, es decir la necesidad genérica o función básica. (para lo cual fue hecho).
- ✓ Por la capacidad para satisfacer las expectativas del consumidor, es decir la necesidad derivada o características secundaria (status social, cultural, moda, etc.).

La Calidad implica un conjunto de atributos finales de un producto o servicio que le permite a la persona, ya sea consumidor o comprador, emitir un juicio de valor acerca de él.

Desde el punto de vista etimológico, la Calidad y Cualidad son parónimos, es decir tienen la misma raíz.

La palabra Calidad proviene del latín "Qualitas", que quiere decir:

" Conjunto de Cualidades de una persona o cosa..."

Y cualidad se define como lo que hace una persona o cosa sea lo que es.

Algunas otras definiciones de Calidad son las siguientes:

"... Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la actitud para satisfacer las necesidades explícitas establecidas".¹

Por otra parte, existen diferentes autores que definen a la Calidad de la siguiente forma :

Para Philip Crosby la define de la siguiente forma:

✓ " ... Es cumplir con los requisitos".²

Ishikawa lo concibe de esta manera :

✓ " ... Es como nos concibe el cliente".³

Para Peter Druker en su libro Innovation and Entrepreneurship:

✓ " ... Se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o servicio." ⁴

Otro importante promotor de la Calidad es el Doctor Edward Deming, el cual lo refiere de la siguiente manera:

✓ " ... Es adecuación al uso".⁵

Todos tenemos nuestra definición de la Calidad, es decir que existe un mosaico de definiciones con tendencias más o menos en el sentido de las percepciones personales y de las experiencias vividas.

¹Juran y la planificación de la Calidad, Joseph Juran, México 1990

²Calidad sin lágrimas. El arte administrar sin problemas, Philip Crosby, México 1993

³Que es el control de Calidad? La modalidad japonesa Kaoru Ishikawa México 1993

⁴Alcanzar la Calidad Total en una empresa de servicio Guilles Legault México 1999

⁵Como administrar con el método Edward Deming México 1994

- La Calidad toma, entonces, la definición del que la propone:
- ✓ Para el cliente externo o interno, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas.
 - ✓ Para un comprador, es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido.
 - ✓ Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y las prácticas comunes.
 - ✓ Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran.
 - ✓ Para los gobiernos, es la protección del público.
 - ✓ Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital.
 - ✓ Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio.
 - ✓ Para la empresa, la calidad es una cuestión de supervivencia.⁶

De las definiciones anteriores, podemos resumir tomando sus características más generales que la Calidad es:

“ Un conjunto de Cualidades de un bien producto o servicio que provoca la satisfacción completa de quien consume o hace uso de dicho bien o servicio”.

1.2 Teorías sobre la Calidad:

Es importante que se haga una breve explicación de las teorías y métodos de implantación de la Calidad de los siguientes personalidades, ya que ellos fueron quien impulsaron dicha teoría.

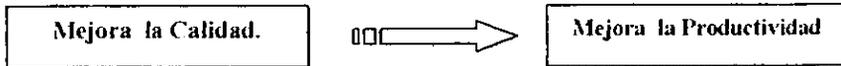
*** Deming; * Juran; * Ishikawa; * Crosby.**

⁶ "Alcanzar la Calidad Total en una empresa de servicios" Guilles Legault Mexico 1999

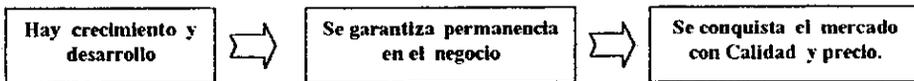
Edward W. Deming

Estadunidense, nacido en 1900; fue un gran estadígrafo industrial: enviado a Japón en 1949, después de la segunda guerra mundial, impartió la enseñanza del concepto de la productividad al sector industrial japonés.

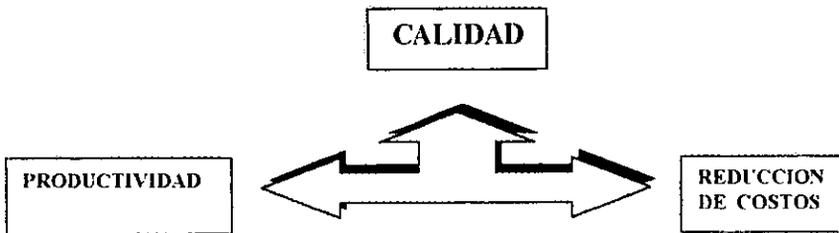
Fundamentación Teórica:



- ✓ Bajan los costos.
- ✓ Disminuye el número de errores.
- ✓ Se reduce la cantidad de reprocesos.
- ✓ Se optimizan los recursos.



El ciclo se puede resumir en:



En un proceso por conseguir la Calidad entre en juego los siguientes factores críticos

Personal :

- ✓ Trabajo en Equipo.
- ✓ Prevención , no detección de defectos.

-
-
- ✓ Capacitación como un proceso continuo.
 - ✓ Motivación a participar en el mejoramiento incesante del proceso.
 - ✓ Responsabilidad y autoridad desplegadas lo mas cerca posible del nivel donde se realiza el trabajo.
 - ✓ Iniciativa, innovación y toma de riesgos necesarios para el desarrollo.
 - ✓ Cobertura de vacantes con personal interno.
 - ✓ Seguridad en el trabajo.
 - ✓ Comunicación libre y abierta de ideas y opiniones.

Clientes:- se necesita:

- ✓ Lograr que se reconozca como un proveedor innovador, de alta calidad y bajo costo.
- ✓ Comprender sus necesidades actuales y futuras.
- ✓ Forjar relaciones de largo plazo con ellos.

Proveedores.- es necesario :

- ✓ Considerarlos como parte del compromiso que se tiene con la organización y con el mejoramiento incesante.
- ✓ Establecer con ellos vínculos a largo plazo.
- ✓ Sostener con ellos relaciones que se basen en la confianza y, en caso de ser apropiado con carácter de únicas.
- ✓ Exigir de ellos evidencias estadísticas de Calidad.

La comunidad el compromiso es :

- ✓ Trato justo, ético y profesional con todos los integrantes de la comunidad.
- ✓ Influencia positiva sobre ellas.
- ✓ Cumplimiento de todas las leyes y reglamentos relacionados con la organización.
- ✓ Difusión amplia de las operaciones entre la colectividad.

Inversionistas.- se esta obligado a:

- ✓ Mejorar incesantemente la Calidad y la posición competitiva.
- ✓ Ofrecer ganancias razonables a los accionistas.

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en la organización y proteger tanto a los inversionistas como a los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar la Calidad de sus productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que estén todos involucrados.

Si la organización consigue llegar a esta meta aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará un empleo estable a su personal.

El esfuerzo anterior debe ser encabezado por la administración superior. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming ha propuesto a los directivos de diversas organizaciones un sistema constituido por los siguientes :

CATORCE PUNTOS DE DEMING:

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto o servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivo, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de "Conciencia de la Calidad". Encontrándose en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, afrontar sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Suprimir la dependencia de la inspección para lograr la Calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la Calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Establecer la tendencia de tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

-
-
5. Mejorar siempre y constantemente el sistema de producción y servicio para mejorar la Calidad y la productividad y así reducir los costos.
 6. Instituir la formación en el trabajo.
 7. Implementar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas , a las máquinas y a los aparatos para lograr un mejor trabajo.
 8. Desechar el miedo, de la manera que cada uno pueda trabajar con eficacia en la organización.
 9. Derribar las barreras entre departamentos.
 10. Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos que faciliten la consecución de tales metas.
 11. Eliminar cuotas numéricas prescritas y sustituirlas por el liderazgo.
 12. Eliminar las barreras que impiden al empleado gozo de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
 13. Implementar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
 14. Involucrar a todo el personal de la organización en la lucha por conseguir la transformación.

Después de analizar su fundamentación teórica y metodología que el propone para implementar la Calidad se puede concluir con las principales aportaciones de Deming acerca del proceso de Calidad:

- ✓ Calidad es un producto con un alto grado de uniformidad, a bajo costo y de acuerdo a las exigencias del mercado.
 - ✓ La productividad aumentará mientras la variabilidad de la Calidad decrezca.
 - ✓ La responsabilidad de la gerencia consiste en controlar las variaciones que existen en cada proceso.
 - ✓ La administración es responsable por el 85 % de los problemas, mientras que los operarios son responsables del 15 % de ellos.
 - ✓ Recomienda el uso de la estadística como herramienta para medir el desarrollo en todas las áreas, no sólo en conformidad del producto, si no también con las especificaciones.
-
-

✓ **JOSEPH M. JURAN.**

Rumano nacido en 1908, abogado e ingeniero. Fue gerente de Calidad en la Western Electric Company; instruyó y asesoró en Japón a gerentes sobre la importancia de la productividad en las organizaciones en 1954.

Fundamentación Teórica:

Siempre existe una relación en cadena entrada - - - salida: en cualquier etapa de un proceso, la salida (producto) se convierte en entrada (insumo) de la siguiente etapa.

Cualquier actividad juega un triple papel de: Cliente - Procesador - Proveedor.

La gestión de la Calidad se realiza por medio de una trilogía:



Se requiere del establecimiento de unidades de medida comunes para evaluar la Calidad; es necesario, también establecer medios “ sensores” para evaluar la Calidad en función de esas unidades de medida.

Juran habla de la “ Gestión de la Calidad para toda la Empresa” (GCTE). La cuál define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de la Calidad por toda la empresa. las etapas que Juran propone son las siguientes:

1. Crear un comité de Calidad.
2. Formular políticas de Calidad.
3. Establecer objetivos estratégicos de Calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
4. Planificar para cumplir los objetivos.

-
-
5. Proveer los recursos necesarios.
 6. Establecer controles para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos: Unidades comunes de medida para evaluar la Calidad y medios sensores para evaluar la Calidad.
 7. Establecer auditorias de Calidad.
 8. Desarrollar un paquete normalizado de informes.

Las principales aportaciones para implementar la Calidad, son las siguientes:

- ✓ La Calidad es la adecuación al uso, es también el cumplimiento de especificaciones.
- ✓ Considerar que los principales aspectos de la Calidad son :
Técnicos (fáciles de cumplir) Humanos (lo más difíciles).
- ✓ Todo programa de Calidad debe contener: Educación masiva, Programas anuales de mejora, liderazgo de la dirección.
- ✓ Juran recomienda el uso del control estadístico en el proceso de producción.

PHILIP B. CROSBY.

Estadunidense nacido en 1926, director de Calidad, creador del concepto "cero defectos" en los inicios de los años 60's.

Fundamentos teóricos:

Todo trabajo es un proceso: Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerado no como algo aislado, sino como parte de una cadena interrelacionando en la que se va multiplicando la siguiente trilogía:

- ✓ Proveedor e insumos que él proporciona.
- ✓ Proceso realizado a través del trabajo de cada persona.
- ✓ Cliente o usuario que recibe el producto o el servicio.

Para que se dé la Calidad, Crosby desarrolló los absolutos de la Calidad o de la Administración por la Calidad en donde maneja la

idea de que se requiere en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se debe cumplir los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo; la Calidad, definida " como cumplir con los requisitos", es uno de los conceptos propuestos por Crosby.

Otro principio que establece es que el " Sistema de Calidad es la prevención y no la verificación". Crosby define que el " estándar de la realización es cero defectos". El último principio es: " La medida de la Calidad, es el precio del incumplimiento".

Philip Crosby tiene bien definidos los pasos que deben seguirse para que en una organización se implante el proceso para al mejoramiento de la Calidad (PMC). Para ello propone una serie de puntos semejantes a los 14 puntos de doctor Deming, los cuales a continuación se enlistan:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la Calidad.
3. Medición.
4. Costo de la Calidad.
5. Conciencia sobre la Calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planeación del día de cero defectos.
8. Educación personal.
9. Fijación de metas.
10. Eliminación de las causas de error.
11. Reconocimiento.
12. Consejos de Calidad.
13. Repetición de todo el proceso.¹

Sus aportaciones más importante son las siguientes:

- ✓ Para él la Calidad es únicamente cumplir con los requisitos establecidos.
- ✓ Considera la prevención como el camino hacia la Calidad.

-
-
- ✓ La clave para obtener Calidad es: decisión, educación e implementación.
 - ✓ Define el estándar "cero defectos" como actitud o idea hacia no tolerar errores.
 - ✓ Afirma que la Calidad es responsabilidad de la dirección y de nadie más que ellos deben estar preocupados por la Calidad, más aún que los empleados por obtenerla.

KAORU ISHIKAWA.

Químico Japonés de la Universidad de Tokio y creador de los círculos de Calidad en 1960.

Fundamentos Teóricos:

El Control de la Calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de Calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados, el control de Calidad no es una actividad exclusiva de especialistas sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega al control total de la Calidad.

El control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en la siguiente categorías:

-
-
- ✓ Lo primero es la Calidad: no las utilidades a corto plazo.
 - ✓ La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor: pensar desde el punto de vista de los demás.
 - ✓ El siguiente paso del proceso es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
 - ✓ Utilización de datos y números en las presentaciones: Empleo de métodos estadísticos.
 - ✓ Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.
 - ✓ Administración interfuncional; trabaja en equipo entre los diferentes departamentos.

Los círculos de calidad son un pequeño grupo de trabajo que desarrolla actividades de control de Calidad voluntariamente, dentro de un mismo lugar de trabajo. Así mismo constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el Control Total de la Calidad.

El Control de Calidad requiere de la utilización de métodos estadísticos. Siendo estos indispensables y usados por todos el personal de la organización, desde directores hasta el personal operativo.

Son siete las herramientas mas utilizadas en el método estadístico:

- ✓ Diagrama de Pareto.
- ✓ Diagrama de Causa - Efecto.
- ✓ Estratificación.
- ✓ Hoja de verificación.
- ✓ Histograma.
- ✓ Diagrama de dispersión.
- ✓ Gráfica y cuadro de control.

El doctor Ishikawa organiza el proceder de la organización para conseguir el control de la calidad en los siguientes pasos:

Planear:

1. Definir metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzarlos.

Hacer:

1. Proporcionar educación y capacitación.
2. Realizar el trabajo.

Verificar:

1. Constatar los efectos de la realización.
2. Empezar las acciones apropiadas.

Dada la importancia de los círculos de calidad dentro de la metodología promovida por el Dr. Ishikawa, son estos los pasos que recomienda para estos equipos de trabajo.

1. Escoger un tema (fijar metas).
2. Aclarar las razones por las cuales se eligen dicho tema.
3. Evaluar la situación actual.
4. Analizar (investigar las causas).
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
6. Evaluar los resultados.
7. Estandarizar y prevenir los errores y su repetición.
8. Repasar y reflexionar, considerar los problemas restantes.
9. Planear para el futuro.

Como punto final podemos concluir lo siguiente:

- ✓ Considera que la Calidad es lo que se debe hacer.
 - ✓ Afirma también que la Calidad empieza con educación y termina con educación, para que este Sistema aproveche lo mejor de cada persona.
 - ✓ Crea los círculos de Calidad como forma de trabajo en equipo.
 - ✓ Considera a los círculos de Calidad como instrumentos para la solución de problemas específicos.
-
-

1.3 Fundamentos y Elementos de la Calidad:

Hoy en día las organizaciones (públicas y privadas) enfrentan el gran reto de la globalización económica, de la apertura a mercados que eran solo un sueño lejano, de la competencia nacional e internacional, de una concientización por la correcta administración de los escasos recursos con los que cuenta la empresa y una necesidad impostergable de sobrevivir y crecer en un entorno mucho más difícil que en épocas pasadas.

Estas razones, aunadas a las necesidades crecientes por contar al interior de las organizaciones con sistemas y procesos que promuevan una mayor eficiencia en todo el personal, y que este pueda generar sus trabajo con mayor efectividad hacen de la Calidad una necesidad impostergable.

Adicionalmente a todo esto, los requisitos y expectativas de los clientes internos de la empresa (personal, accionistas y directivos por obtener condiciones de vida y trabajo mas satisfactorias), tambien influyen con gran fuerza sobre las organizaciones, lo cual las lleva a adoptar la filosofía de la Calidad.

La necesidad de cambiar para crecer, evolucionar y adaptarse mejor a las condiciones que predominan, esta relacionado a todo sistema.

Ahora bien, debido a que todo organización es un sistema, se concluye que esta necesidad no puede ni debe negarse. Y en este sentido, la Calidad brinda a los sistemas organizacionales la oportunidad de crecer, evolucionar y adaptarse de mejores maneras a las nuevas condiciones existentes en el mercado.

W.E.Deming popularizo el uso de la estadístico aplicada para el control de los procesos industriales, en un Japón destruido por la guerra, elcual no invento la calidad total, sino la redescubrio.

Los Fundamentos de la Calidad son los siguientes:

✓ **LA PERSONA, RAZON DE SER DE LA EMPRESA:**

Las Organizaciones tiene el gran reto de convencer a sus trabajadores y empleados de que la razón de ser de la empresa son: las personas, el servicio a la persona , la realización plena de la persona, lo cual ayuda a que la creatividad de sus empleados sea expresada de una forma competitiva.

✓ **LA DIGNIDAD DEL TRABAJO DE CADA EMPLEADO.**

El primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto; que el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia humana, que el trabajo es la clave esencial de toda cuestión social la cual reclama sea resuelta en la dirección de "Hacer vida humana mas humana".

Por tanto el trabajo:

1. No puede ser considerado y tratado como una mercancía o un insumo de la producción.

La mano de obra barata, no es una fuente de competitividad, sino un pretexto utilizado por empresas sin capacidad creativa, los bajos salarios crea un población con características deshumanizantes, infelices.

2. No puede implicar una degradación de la persona.

Por ejemplo, lo puede constituir las muchachas policías del D.F., las cuales hacen guardia con modernas ametralladoras y uniformes excesivamente entallados a las puertas de los bancos o empresas gubernamentales, para muchos esto representa un espectáculo grotesco de la insensibilidad de burócratas y neoliberales para con las persona trabajadora.

✓ **LA PRIMICIA DEL TRABAJO SOBRE LA TECNICA.**

La empresa se tiene que conducir sobre la base de que el trabajo es mas importante que la técnica y sus instrumentos. Por lo

tanto, la técnica en la empresa solo puede estar al servicio del trabajador, pero nunca suplantarla.

Es probable que el empleado acepte y se esfuerce por necesidad a trabajar en condiciones que lo incomoden y no se le pueda exigir creatividad ni competitividad a un individuo a quien se le somete mediante estructuras diseñadas para que no piense, solo ejecute.

✓ EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD COMO SERVICIO AL SUBORDINADO:

La razón de ser de la autoridad es el servicio a los integrantes de un equipo con el propósito al alcanzar el objetivo que se ha fijado. Si la vocación de servicio esta ausente, será difícil que el empleado pueda desarrollar sus actividades motivado.

✓ TENER VISION.

Si bien es cierto que existen diversos enfoques acerca de los elementos que componen la calidad, generalmente son referidos los siguientes:

➤ **Visión Organizacional:**

La visión se puede definir como la proyección a largo plazo, es decir aquello a lo que se quiere llegar a ser o lograr como empresa. Esto implica un análisis profundo entre lo que se quiere llegar a ser y representa una responsabilidad de la alta dirección, normalmente es el director general quien debe definir el rumbo que se debe tomar como organización y comunicarlos a todos en general.

Sin una visión clara de lo que se pretende llegar a ser, la calidad total difícilmente se aplicara adecuadamente.

➤ **Comunicación:**

Uno de los síntomas inequívocas de la ausencia de calidad al interior de cualquier organización, es precisamente la inadecuada comunicación existente a todos los niveles y que genera desconcierto, duplicidad de esfuerzos y altos costos de operación, entre otros.

El elemento de comunicación se logra mejorando e implementando a través del mejoramiento de:

- ◆ El sistema de comunicación formal de la empresa.
- ◆ El proceso de comunicación horizontal y vertical.
- ◆ El proceso de comunicación de grupo.

➤ **Mejoramiento permanente:**

Se refiere al mejoramiento continuo de todos los sistemas de la empresa, en todas sus áreas o departamentos. Es una realidad que cuando los sistemas están mal diseñados, el personal no puede producir un trabajo de calidad, por mejor esfuerzo que se realice. La calidad total propone sistemas para el mejoramiento interno o externo de la empresa de tal manera que el personal realice un trabajo de calidad que satisfaga los requerimientos y necesidades del cliente.

➤ **Derrumbar Barreras:**

Este elemento implica el mejoramiento de las relaciones interdepartamentales y grupales entre jefes y subordinados. Esto lleva necesariamente a eliminar conductas de soberbia que impiden el trabajo en equipo, así como una adecuada comunicación y por resultado un ambiente laboral favorable y conducente hacia la mejora continua.

El derrumbar barreras tiene que ver, principalmente con la eliminación de actitudes equivocadas que a su vez generan conductas negativas al interior de la empresa.

➤ **Evaluación Continua:**

La calidad enfatiza el uso de indicadores para medir, evaluar, controlar, estabilizar y asegurar los sistemas y procesos, con lo cual se pretende crear una cultura de evaluación permanente de todo aquello que se realiza al interior de la empresa, incrementando la eficiencia y teniendo óptimos resultados a un mejor costo y tiempo posible, con el firme propósito de brindar servicio y productos evaluados que garanticen la plena satisfacción del cliente.

➤ **Estrecha relaciones con los clientes y proveedores:**

La calidad contempla el mejoramiento permanente de las relaciones cliente - proveedor en dos niveles:

1.- Relación cliente - proveedor externo :

Se refiere a la mejora que se produce a través de la selección adecuada de los proveedores externos de la organización, la cual no solo en el precio de los productos o servicios que vende a la empresa, sino en la calidad de esos productos.

2.-Relación cliente - proveedor interno :

Se refiere a la mejora que se produce en las relaciones de trabajo entre todo el personal y los distintos departamentos, cuando a través de la calidad total se llega a comprender que todos son clientes - proveedores unos de otros, y que si alguien no realiza su trabajo correctamente, tiene como resultado un efecto negativo de la calidad en todo el proceso.

➤ **Capacitación y Entrenamiento:**

Uno de los proceso claves de toda empresa es el relacionado con el desempeño de su personal. Para ello la calidad total desarrolla una cultura permanente dirigido a todo el personal, el cual se ejecuta con programas de capacitación y entrenamiento a niveles gerenciales, con esto se logra que los procesos y sistemas internos en la empresa se fortalezcan.

Este elemento tiene su base en uno de los postulados mas importantes establecidos en calidad que afirma " La calidad comienza con Educación y continua con Educación".⁸

➤ **Habilidad y dar poder al personal:**

La capacitación y entrenamiento al personal requiere de autonomía, confianza, apoyo y seguridad para que se realicen las actividades diarias con Calidad, de lo contrario produce frustración entre el personal, al no tener la oportunidad de responsabilizarse por

⁸ "Que es el control de calidad? La modalidad japonesa" Kaori Ishikawa Mexico 1993

ello. La calidad total propone que a través de la capacitación y el adiestramiento permanente el personal este habilitado para ejecutar sus labores correctamente y que también participen, se les delegue autoridad y comparta responsabilidad.

1.4 Historia de la Calidad por el Mundo:

Desde las primeras civilizaciones a nuestros días, se ha visto la influencia de la Calidad, no existe una fecha exacta en donde se pueda decir ha ciencia cierta que la Calidad empezó, lo cierto de todo esto es que se trata de un elemento fundamental del comportamiento del ser humano, que desarrollo según las circunstancias y las necesidades. La Calidad y la fiabilidad se tienen en cuenta desde los inicios de la historia del hombre.

La historia nos muestra que los profesionales de la Calidad debutan en su actividad desde la puesta en práctica de un poder centralizado, dirigido por jefes de tribus, reyes o faraones. El sistema de Calidad, desde sus orígenes, se relaciona con el nivel más alto del poder y dispone de medios para hacer aplicar las especificaciones.

Calidad en Francia.

Hasta comienzos de los años 50, Francia sigue una política proteccionista y fabrica productos de alto nivel de eficacia, pero sin ocuparse de su coste. En 1947, E.U. propone a los países europeos una asistencia económica para reconstruir la economía destruida por la guerra, lo cual se conoce como Plan Marshall. El gobierno se propone una mejora en la gestión y pone principal interés sobre la productividad y se crea en 1950 una oficina de productividad.

En 1950, la Facultad de Ciencias de París, crea los primeros curso de estadística para ingenieros, esta iniciativa abrió el camino para el desarrollo de los métodos de análisis estadísticos de los proceso productivos y de control. Reducir los rechazos y las reparaciones, combatir los incidentes con la clientela, aplicar el

muestreo en las relaciones clientes-proveedores, son los primeros trabajos emprendidos en las sociedades de vanguardia entre 1950 y 1955.

En 1957 se registra en París los estatutos de la AFCLQ, asociación que agrupa a empresas privadas y públicas y personalidades conscientes de la necesidad de responsabilizarse del desarrollo de la gestión de la Calidad en este país.

En 1970, se crea una fundación de enseñanza de las metodologías de gestión de la Calidad. En tanto que en la década de los 80's en adelante se crean una serie de premio y concurso que permiten a la nación como tal preocuparse y mejorara cada día su calidad nacional.

La Calidad en E.U.

En 1920, Western Electric instala un nuevo tipo de central telefónica, ente tal situación y problemática que enfrenta, crea un departamento de Calidad; dos de los miembros son Edwards Deming y Walter Shewhart. Deming separa la función de la Calidad de la fabricación. La hace depender directamente de la dirección, asignándole una misión específica en los diferentes departamentos de la empresa. Crea la noción de aseguramiento de la calidad. En 1938 utiliza, por primera vez en el mundo, los métodos de muestreo en las oficinas nacional del censo.

Shewhart, matemático, introduce la estadística como medio de gestión de la calidad. En 1942, el Ministerio de la guerra pide a los Bell Labs que difundan los métodos estadísticos en la fabricas de armamento. Millares de ingenieros desempeñan un papel importante después de la guerra, en el desarrollo de los métodos de gestión de la Calidad en los EU.

En los años 30, se desarrolla el principio de Pareto. En 1941 y 1944 empleados de Bell System, pusieron o punto unas tablas

simplificadas de muestreo que permitían a los no estadísticos elaborar planes de muestreo, por ejemplo para la inspección de entrada.

En 1961, Philip B. Crosby lanza el concepto de "cero defectos" en la sociedad Martin Marietta. Cinco años después desarrolla la experiencia de responsabilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían. Este método entraña la supresión de numerosos controles e intenta suscitar en el operario la toma de consciencia de "hacerlo bien a la primera".

A mediados de 1975 las empresa japonesas amenazan a las americanas. La calidad y la fiabilidad de los automóviles y de los televisores fabricados en Japón son claramente superiores a las de los productos fabricados en la EU. Los consumidores modifican entonces sus criterios de elección para la compra de un producto.

Calidad en Japón:

La industria de postguerra, se enfrenta ante una situación en donde según los estándares americanos, sus productos eran de segunda fila y menor calidad todavía, por lo cual era necesario que se mejorara la calidad de sus productos para aumentara la productividad.

Los cursos CCS (Sección de Comunicación Civil del estado mayor del comandante de las fuerzas aliadas). Son el primer vector de introducción de la Calidad en Japón. La gestión de la Calidad representa el curso más desarrollado.

Los métodos desarrollados en los seminarios CCS, son nuevamente utilizados por la Unión Japonesa de Científicos E Ingenieros. La cual ha sido el corazón del desarrollo de la Calidad.

En 1950 Deming acepta la invitación de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros y dicta un curso de 8 días. Subraya la importancia de las estadísticas.

En 1954, es invitado Juran y aporta el pragmatismo de la puesta en práctica y en particular, la necesidad de ruptura en el proceso de mejora de la Calidad.

En 1961 -1962, se pone el acento sobre el desarrollo de la Calidad en sectores distintos al de producción, en particular en los departamentos de desarrollo,, de marketing, ventas y administrativo.

En 1962, se registra el primer círculo de Calidad. Ishikawa edita su manual de gestión de la calidad. El maestro pensador de este movimiento continua siendo Ishikawa.

Calidad en Inglaterra:

Tuvo un papel muy importante en el desarrollo de las leyes estadísticas y matemáticas aplicables al mundo industrial. Estas leyes fueron recibidas por EU. al principio de la segunda guerra mundial y ampliamente utilizadas.

Ronald Fisher, ingeniero agrónomo. En 1920, trabajo un plan de experiencias estadísticas aplicables al estudio del cultivo de las patatas y de los cereales. Sus métodos se adoptan enseguida por la mayoría de los países en la agricultura, la medicina, la biología y la industria.

Karl Person, desarrolla y teoriza las ideas sobre la regresión y correlación. Su hijo participa con Shewhart y un grupo de estadísticos de Bell y AT&A, en donde participa difundiendo las investigaciones en el ámbito industrial y como conferencista sobre estadística aplicada en la Universidad de Londres, en 1932.

Otros países

Casi todo los países han desarrollado la Calidad, como por ejemplo:

La Ex-URSS ha puesto en práctica junto con la perestroika, un programa muy amplio de gestión de la Calidad, dirigido por Gosstandard.

China se ha lanzado igualmente a un programa de formación importante en el que deberán titularse, en los próximos cinco años 7.000,00 de personas.

Igualmente sucede en el continente americano, en donde se ha elaborado programas nacionales, que buscan mas que nada que sus productos puedan ser competitivos a nivel internacional.²

En estos últimos tiempos, numerosos estados se han dado cuenta de que las iniciativas de promoción de la calidad a nivel nacional podían ser un factor importante de competitividad de las empresas y de mantenimiento del empleo.

1.5 La Calidad en México:

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue sino hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la política de sustitución de importaciones.

A pesar del relativo éxito de la política de sustituciones de importaciones, un buen número de problemas colaterales aparecieron en el proceso, principalmente relacionados con la industria manufacturera que es, con frecuencia la más susceptible a la competencia exterior, tales como:

Vicent Laboucheix "Tratado de la Calidad Total" Tomo I, Mexico 1990

-
-
- a).- El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales.
 - b).- La subutilización de la capacidad instalada en las organizaciones principalmente industriales, en lo que corresponde a la pequeña y mediana industria, que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar problemas económicos como los ocurridos 1976, 1982, 1986 y 1994.
 - c).- La actividad económica se concentra principalmente en tres áreas metropolitanas: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, que acumulan el 70% del valor agregado.
 - d).- México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología y depende constantemente de la importación con la consecuente baja competitividad.
 - e).- El desorden con el que la economía ha crecido propició el incremento de los niveles de contaminación en algunas de las ciudades mas importantes.
 - f).- No hay suficiente ahorro e inversión para renovar las instalaciones productivas y crear o mantener la infraestructura económica.

Las empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual aunado al control de precios ejercidos en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura.

Por otro lado, conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incremento a grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales, el país no pudo compensar con exportaciones el incremento en importaciones, lo cual trajo como consecuencia un deficit comercial.

El PIB de México creció muy rápido durante los 70's y principios de los 80's, principalmente en el sector manufacturero. Este

crecimiento contribuyó a agravar más el serio problema de balanza de pagos. Sin embargo, para mediados de los 90's se introdujeron políticas de liberalización comercial con el objeto de estimular las exportaciones. A partir de entonces, la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial, y de la búsqueda de niveles de competitividad internacional.

Es importante reconocer que los cambios hacia una economía abierta recientemente comentados no pueden ser evaluados en un periodo corto, ya que necesitan un plazo mayor para traer los beneficios esperados en términos de bienestar, debido a que otras variables no económicas como turbulencias políticas asociadas a la consolidación de la democracia, el mejoramiento en la calidad de la educación y los cambios en valores culturales (honestidad, puntualidad, disposición al trabajo y al ahorro , etc) requieren quizá de 20 o 30 años para madurar. Lo importante es que ese proceso ha iniciado. El tratado de libre comercio con America del Norte ha sentado las bases para mayores cambios estructurales en la economía en general.

Los cambios ocurridos en las políticas de comercio exterior de México, que fueron desde un proteccionismo total hacia una economía totalmente abierta, han implicado un extenso y profundo cambio de paradigmas. Como consecuencia de este cambio de paradigmas, el gobierno mexicano ha realizado acuerdos internacionales en apoyo a esta nueva política, y las organizaciones han comenzado a buscar nuevos sistemas administrativos y de dirección que les ayuden a ser más competitivos en este nuevo ambiente.

La única forma de ser exitosos, crear empleos y permanecer en el negocio es ofrecer al consumidor productos y procesos de calidad que permitan ser competitivos en el mercado de libre competencia.

La Calidad ha sido la herramienta mediante la cual las organizaciones industriales y comerciales han podido ajustar sus desempeño a las nuevas políticas comerciales y poder así cumplir mejor su misión.

Como se ha mencionado muchos de los problemas de imagen de calidad de países como México han sido provocados por la política de economía cerrada y la consecuente falta de competencia a la que se enfrenta sus organizaciones. Una vez que la economía se abrió, el país se encontró de pronto en medio de un mundo altamente competitivo, y se vio forzado a mejorar rápidamente la calidad de sus productos y servicios (Gutiérrez, 1994).

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, en 1989 se instituyó el Premio Nacional de Calidad en reconocimiento a las empresas que han logrado resultados sobresalientes en calidad , atención al cliente y calidad de vida en el trabajo.

En la economía global de hoy en día, y con el acuerdo de libre comercio con norteamérica, los consumidores de estos mercados cuentan con más opciones que nunca. México debe aseguraran que sus productos y servicios sean de la mas alta calidad para poder competir por la preferencia de estos clientes

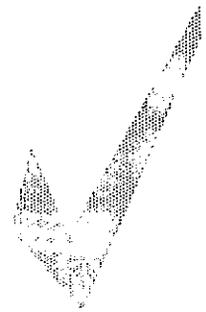
De repente, muchos negocios que previamente habían tenido poca competencia del exterior se enfrentan a compañías tecnológicamente más avanzadas. Para tener éxito, las organizaciones mexicanas tendrán que compensar su atraso tecnológico con una mayor atención a la calidad de su manufactura y servicios. Los trabajadores deberán ser partícipes del desarrollo y evolución de los sistemas de calidad de las empresas, para que mediante los beneficios de este cambio puedan ser compensados en forma más justa, y así trabajar en un ambiente en el que se promueva una cultura de calidad que a su vez traiga mayores beneficios.



Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

Capítulo II

El Cliente



2.1.- Quienes son los Clientes:

El sustantivo español Cliente indica a la persona que está bajo la protección o tutela de otra persona que utiliza los servicios de un profesional; persona que compra en el establecimiento parroquiano; comprador, comprador habitual.

El sustantivo ingles client señala a quien compra productos o servicio de otro consumidor, receptor de servicios legales o profesionales.

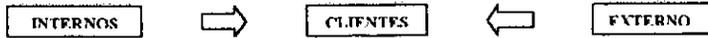
Se puede definir a él Cliente como la persona que llega y compra un producto o servicio y que espera recibir Calidad de Servicio y Calidad de producto en recompensa por su inversión realizada.

En términos más generales se puede definir que Clientes somos todos, ya que de alguna manera formamos parte una gran cadena de compra - venta en donde todos intervenimos, en algunas ocasiones proporcionando el servicio o producto y en otras adquiriendo.

Existe una definición anónima que nos habla a cerca de quien es el cliente:

- ☺ Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- ☺ Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ☺ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es el objetivo.
- ☺ Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- ☺ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es un extraño.
- ☺ Un cliente no es sólo dinero en la caja registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- ☺ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de éste y de todo negocio. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.
- ☺ No lo olvide nunca.

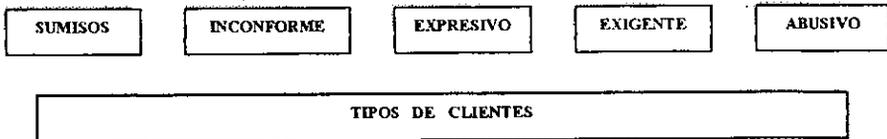
Dentro de una organización se puede identificar dos tipos de clientes:



Por Clientes internos debemos entender a todos aquellos que laboran dentro de la empresa y que se sirven unos a otros para facilitar su desempeño laboral, es decir los diferentes departamentos con los que cuenta la organización para su desempeño.

Por Cliente externo se a de considerar a toda aquella persona que se encuentra fuera de la organización y a quien va dirigido el servicio o producto, una persona que solicita algún tipo de información, aunque no demande un estricto rigor nuestro servicio.

Así mismo existe una clasificación de los diferentes tipos de clientes externos, está se presenta con el fin de conocer el tipo de clientes con los que tratamos y saber manejar la situación que se presente:



Cliente sumiso:

Este tipo de personas tiene la característica de ser una persona tímida, retraída y opuesta a comunicar sus deseos y no expresa abiertamente el tipo de servicio o producto que requiere.

Cliente expresivo:

Este cliente expresa abiertamente sus necesidades o deseos de manera clara y específica, por lo cual se presenta como el cliente idóneo para todo tipo de empresa.

Cliente exigente:

Este tipo de cliente expresa firmemente el servicio que desea no le interesa algún sustituto por que está dispuesto a pagar lo que sea por un servicio excelente.

Cliente inconforme:

Es aquel que nunca está satisfecho, siempre encuentra algo mal en el servicio que recibe. Se requiere demasiada paciencia para escucharlo y atender sus peticiones.

Cliente abusivo:

Es el cliente que nunca se encuentra conforme con el servicio que se esta proporcionando a pesar de los esfuerzos por satisfacerlo, ya que de una situación busca sacar ventaja siempre en beneficio propio.

2.1-Quien es un Cliente satisfecho.

Cuando se tiene como objetivo el identificar, conocer y ver la necesidad del Cliente mediante un buen servicio o producto que sea de Calidad a un precio accesible y con una atención esmerada se puede decir que el cliente entra en una etapa en donde lo que nosotros estamos brindando satisface sus expectativas.

Cualquier empresa que preste un servicio o producto debe de estar consciente de que es importante satisfacer, atender, consentir, cuidar, oír, considerar, halagar, asistir, conservar, reanimar, sobrellevar, entre otras tantas cosas a los Clientes, quienes son la razón de ser de cualquier organización y por quien sobrevive cada empresa.

Por mucho tiempo se considero independiente al sector servicios de la producción, pero actualmente ambos juegan un papel muy importante en donde se interrelacionan para ofrecer al consumidor bienes y servicios sin que éste pueda diferenciar del todo uno del otro de manera inmediata.

A nivel mundial se ha comprendido que el éxito en el mercado actual de cualquier organización, deriva del conocimiento que aporta los clientes o usuarios finales (clientes externos). Es Así como a principios de este siglo, la satisfacción del individuo que realiza a través de la compra de productos o servicios, es el actual postulado a cumplir por mercadólogos y calidólogos.

La Calidad y el Servicio ya no son dos cuestiones independientes, sino que son la unión que se conoce y demanda el cliente como un nuevo valor, donde el trabajo de cada persona crea y agrega un valor para el cliente e incluso, para alguien que lo sirve.

Las actuales organizaciones se han dado cuenta que ya no es solamente indispensable para que el cliente se sienta satisfecho que los productos o servicios proporcionados tengan Calidad para responder a sus necesidades.

Para lo cual es muy importante que las empresas realicen investigaciones con expertos, que les permitan conocer mas a ciencia cierta las necesidades de los clientes, esto les llevara a ofrecer un abanico más amplio de satisfactores al cliente, como por ejemplo: ofrecer cortesías (servicio sin costo), el cual es resultado de una comunicación con el cliente de manera más directa, que incluso ha sido ampliado utilizando las herramientas tecnológicas de punta como el internet.

Philip Kotler, en su obra más reciente *El marketing según Kotler* (editorial Paidós). Apunta que, anteriormente la mayoría de las empresas centraban su atención en el producto, pero desde hace unos diez años han tenido que centrar su punto focal en el mercado y, sobre todo en las necesidades del consumidor o cliente, principio que desde un inicio Fred Smith (Federal Express) o Bill Gates (Microsoft), tomaron la pauta de sus consorcios y lo cual las a colocado en el mercado mundial como empresas de primer orden que satisfacen las expectativas del cliente.

Para las organizaciones que deseen proseguir a la vanguardia en productos o servicios, es muy importante que consideren que para alcanzar el éxito y ser número uno, no solo se necesitan productos o servicios de Calidad, para que el cliente haga una elección por determinada marca; ahora las empresas deben pretender dar, además de calidad, un buen servicio, aunque los consumidores definan a éste de distintas maneras, pero que sin embargo será el punto de decisión que le permitirá al cliente seleccionar mejor sus productos para satisfacer su necesidad.

Cuando las organizaciones se comprometen a satisfacer las necesidades de los clientes de forma total y completa a través de ofrecer una experiencia grata a sus clientes, haciendo innovaciones en su servicio, resolviendo sus problemas, agregando valor a sus productos, dando seguimiento a los requerimientos del cliente, ya sea de manera de sugerencia o de queja sin que éste llegue a sentirse desatendido por la organización y todas estas modificaciones o cambios sean percibidos por él, es cuando se puede afirmar que el cliente se encuentra satisfecho.

2.3 La importancia del Cliente ante el Servicio.

Los Clientes son un recurso muy importante con el que cuenta toda organización. Todos los esfuerzos de las personas que integran una empresa deben enfocarse hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas., para que sean favorecidos con su compra.

El desarrollo de la lealtad y la rentabilidad de los clientes es responsabilidad de la empresa, a través de proporcionar productos o servicios que siempre satisfagan la necesidad de dichos clientes, ya que si alguna organización le ofrece alguna otra opción que tenga más valor, el cliente va a cambiar. Ya que las condiciones de precio, calidad, tiempo de entrega y servicio son determinadas por los consumidores quienes son los que deciden si dicho producto o servicio cumple sus expectativas y satisface su necesidad.

Todas las empresas deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y de tratarlo siempre con calidad. La Empresa necesita de clientes y debe de hacer todo lo que sea necesario, a través del servicio para que ellos también necesiten de la empresa, formando una relación permanente de interés mutuo.

Un cliente satisfecho, además de repetir sus compras en el futuro, será la mejor publicidad que los productos o servicios puedan tener. Es por esa razón que se debe de considerar a cada uno de los clientes sin importar su tamaño, ya que es impredecible el alcance a futuro de determinada organización, ya que los que el día de hoy son pequeños a lo mejor con el paso del tiempo pueden llegar a ser en el futuro un gran consumidor, y si se enfoca a grandes consumidores puede suceder que el día de mañana ya no existan.

Las empresas deben estar seguras de que sus empleados que atienden clientes cuenten con el entrenamiento apropiado, pero sobre todo, que cuenten con una cultura de calidad hacia el servicio.

Para ello, es importante tomar en cuenta que “ un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho”, y que una fuerza laboral comprometida con la excelencia, en las operaciones internas y externas, creará las oportunidades de rentabilidad que sea necesaria para la empresa.

La satisfacción de los empleados en el trabajo, significa la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Empleados satisfechos procurarán clientes satisfechos, que traerán rentabilidad al negocio y utilidades, razón de ser de la organización.

De allí la importancia de que cada organización debe logre clientes satisfechos, para ello se debe identificar a sus clientes y las necesidades de éstos, para así desarrollar procesos y estrategias que permitan ofrecer valor a través de sus productos o servicios.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe, la mezcla de ambas percepciones forma en su mente una imagen que tendrá efecto en juicios posteriores.

El desarrollo de una reputación corporativa de calidad y credibilidad son fundamentales para la competitividad de la empresa. En servicio, las experiencias e imágenes previas influyen muy fuertemente en el juicio de calidad y satisfacción del cliente.

La interacción de servicio no siempre es entre dos personas: puede ser entre un servidor humano y una máquinas como clientes (un mecánico reparando un automóvil), o viceversa (cajero automático de un banco) o entre dos maquinas (dos computadoras, dos satélites, dos centrales telefónicas, etc.) o entre dos humanos (un guía de turistas y éstos).

Obviamente, este último caso es el más complicado, pues interviene por ambos lados sentimientos y emociones que van a influir en la calidad del servicio, o en la percepción del mismo.

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

- ☞ El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- ☞ El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- ☞ Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del servicio.

Para asegurar la calidad del servicio, es importante que se conozca con el mayor nivel de detalle qué es lo que el cliente espera del servicio ya que de lo contrario si el cliente percibe o recibe un mal servicio cuando llega a comprar algún producto o servicio, esto traerá una mala imagen par la empresa. Ejemplos de esta situación se encuentran debidamente documentados en algunos estudios realizados por las compañías: Xerox e IBM. en donde se ha

demostrado que el efecto que tiene la imagen de la empresa ante un cliente insatisfecho es el siguiente:

- ☞ En promedio el cliente descontento comenta a 10 personas su problema.
- ☞ Sin embargo, si un cliente del que se recibió una queja se le atiende en forma eficiente y se le resuelve su problema en forma rápida, tendrá una mejor imagen de la compañía, incluso mejor que aquellos que no tuvieron ninguna queja inicial contra la empresa¹⁷.

Por lo tanto es muy importante que la satisfacción del cliente se percibida y lograda cuando se consumen los productos o servicios de la empresa, si se logra que los servicios o productos sean percibidos con un mayor valor de que se espera por parte cliente, es entonces que se ha logrado posicionar el producto a través del servicio en el cliente y por consecuencia se ha logrado la satisfacción del mismo.

2.4 El Valor al Cliente:

Toda empresa de calidad tiene una virtud esencial: Es reflejar una actitud de servicio, que les permite entender y atender lo que sus clientes quieren, necesitan y esperan de la organización. Los Clientes quedaran satisfechos e incluso agradecidos, lo cual es otra virtud de Calidad importante, cuando un producto o servicio les proporciona un valor mayor al esfuerzo al que fue necesario para adquirirlo se logra que el cliente quede satisfecho y que nuestro producto o servicio tenga valor y sea reconocido por el cliente. Es por ellos que Servir y agradecer son dos actitudes indispensables para que una actividad humana sea de Calidad.

Albretch (1994) comenta que el valor al cliente no está solamente en el conjunto de funciones básicas con que cuenta un producto, sino también en las que espera y desea el cliente, e incluso aquellas inesperadas que influirán favorablemente en su satisfacción.

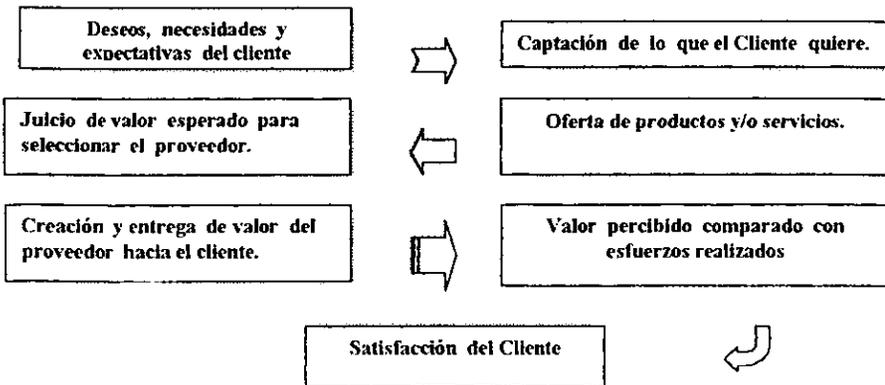
¹⁷ "Desarrollo de una cultura de calidad" Humberto Cantú, México 1997

El valor se va creando a través de diferentes procesos, para que finalmente sea proporcionado al cliente por medio de un producto o servicio que cuenta con las características funcionales, el precio, el tiempo de entrega, un trato de calidad durante el servicio de comercialización y el respaldo de una garantía de posventa.

En la era de la dirección estratégica de la Calidad, se parte del valor deseado y esperado por el Cliente para definir los procesos que irán creando y posteriormente entregando ese valor; es una era en la que el consumidor es el que establece las condiciones, y selecciona como su proveedor a aquella organización o persona que le proporciona mayor valor por el menor esfuerzo; esto es, aquellos que lo dejan más satisfecho. Para lo cual, cualquier organización que desee ser competitiva deberá proporcionar mayor satisfacción al cliente.

El cliente expresa deseos, necesidades y expectativas que pueden ser satisfechas con ciertos productos y/o servicios: diversas personas y empresas se abocan a tratar de captar lo que quiere el cliente para ofrecérselo; el cliente de quien adquirirlo utilizando como criterio la maximización del valor esperado menos el valor recibido y la compara con los esfuerzos propios involucrados, lo cual da como resultado un grado de satisfacción

Existe un ciclo en el que se va cimentando la competitividad, en donde si un proveedor deja satisfechos a sus clientes tendrá la ventaja para un futuro de poder ser seleccionado por éstos.



La cadena de valor se describe como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que una organización tiene para proporcionar al consumidor un producto y un servicios de calidad. El último eslabón de la cadena es el consumidor, quien es el que jala el resto de los proceso hacia la satisfacción de sus propias necesidades. El valor creado por la cadena es mayor que la suma de los valores creados individualmente.¹¹

Es muy importante que la empresa pueda identificar a sus clientes y sus necesidades, para que desarrolle estrategias que le permitan ofrecer valor a través de sus productos o servicios para ello, toda organización requiere de:

Identificación de los clientes

Para satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, es importante conocer quienes son, para que a partir de allí, se pueda dirigir toda la maquinaria organizacional con el único fin de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de mis consumidores.

Proceso de Valor.

En las empresas se deben lograr que cada integrante de la organización pueda identificar claramente quien es su cliente interno inmediato, y como se estructura la cadena de valor hasta el cliente externo, esto con el fin de que comprenda como su trabajo que desempeña agrega valor al producto o servicio. El valor se puede conceptualizar de muy diversas maneras por parte de los clientes, pero siempre se debe de conformar de acuerdo a la perspectiva de lo que espera y necesita el cliente final.

La percepción del valor por parte de los clientes, es influenciada por características culturales, experiencias previas e información que de algún modo nos encontramos en el medio social que nos rodea. Si el cliente tiene bien identificada su necesidad y esta correctamente segmentada, sus percepción sobre la calidad de un bien o servicio no

¹¹ " Desarrollo de una cultura de Calidad", Humberto Cantu, México 1997

va a cambiar. Lograr que el cliente perciba el valor en los productos o servicios debe ser el objetivo de toda empresa. Lo que el cliente perciba como calidad, no necesariamente tiene que coincidir en la forma de pensar por parte de los proveedores.

☑ Estrategias de Valor al Cliente.

El valor que un cliente supone recibirá de un producto o servicio es lo que lo convencerá para satisfacer alguna necesidad. Las empresas deben de hacer un gran esfuerzo para agregar valor a sus productos y servicios como un componente clave de su estrategia competitiva.

Las empresas no se pueden dar el lujo de esperar a que aparezcan en forma espontánea las estrategias orientadas a crear valor para el cliente. Por lo cual la estrategia debe de formularse de una forma planeada, basado en las necesidades y expectativas de los clientes. Para que la empresa pueda tener estrategias bien definidas de valor es necesario que considere definir de forma explícita su misión, su visión y los valores corporativos. Ya que las estrategias se convierten en valor por medio del despliegue de políticas, y de definición de objetivos y metas para cada uno de los procesos de la cadena de valor.

Las estrategias proporcionan dirección, estas deben de ser lo mas clara posibles y factibles de implantar de acuerdo con las posibilidades y situaciones actuales de la empresa. Para convertir en valor tangible los lineamientos estratégicos de la empresa, es importante definir las políticas de calidad y que sean congruentes, así como que ser del conocimiento de todos los integrantes de dicha organización.

Con respecto a la estrategias en si, Porter (1982) asegura que solamente existen tres estrategias que se pueden seguir, las cuales son :

- ◆ **Liderazgo en costo:** se refiere a que todos los esfuerzos de la organización se concentran en la reducción de los costos, lo que no significa que siempre ofrezca el menor precio al consumidor.

Se enfocan a mercados que compran el producto o servicio mas por un precio bajo, pasando las características del producto a un segundo termino, lo cual no significa que la calidad no sea importante, ya que si el cliente encuentra a otro proveedor con el mismo precio pero mayor calidad, automáticamente lo cambiara.

- ◆ **La estrategia de diferenciación** : se basa en conseguir que el cliente perciba un servicio o producto como algo especial o único, y por tanto, esté dispuesto a pagar mas dinero por el. Lo que lleva a las empresas a estar en constante innovación en los diseños del producto para agregar operaciones, mejoras a la apariencia y características funcionales, etc.

- ◆ **La estrategia de enfoque** : se orienta a atender las necesidades de un grupo en especial, o un nicho de mercado bien caracterizado. Por ejemplo los relojes Rolex que se enfocan a un nicho muy especial con un producto muy caro pero diferenciado. Esta estrategia se puede combinar con las anteriores, lo cual trae como resultado una estrategia de enfoque con liderazgo de costos y la de enfoque con diferenciación.

Es importante poder desarrollar una cultura en el servicio en toda la organización, esto es a través de educar a todos los empleados sobre lo trascendente que resulta para la empresa y para ellos mostrar una actitud de servicio que contribuya a elevar el valor que se entrega al cliente.

2.5 Técnicas para medir el Valor al Cliente.

Toda organización que cuenta con calidad en el servicio, no solamente cuenta con clientes satisfechos, sino que tambien crean valor al cliente, y este lo percibe; pero tambien cuenta con los métodos adecuados para medir en qué medida está cumpliendo con las expectativas del consumidor.

Los métodos de investigación del grado de satisfacción de los clientes deben tener tres objetivos:

- ◆ Ayudar a clarificar el entendimiento de la relación histórica entre la organización y los clientes.
- ◆ Servir para evaluar la satisfacción del cliente en relación al mismo parámetro con respecto a los competidores.
- ◆ Entender la forma en que los empleados influyen en la satisfacción del cliente.

La medición de la calidad de servicio se realiza comúnmente a través de cuestionarios aplicados directamente al consumidor, que se sugiere consideren tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. Las preguntas para los cuestionarios deben de ser muy específicas y fáciles de cuantificar para poder analizarlas posteriormente. En algunas ocasiones es muy conveniente realizar también mediciones de calidad en servicios internos, cuando éstos afectan directamente a los servicios externos.

Los resultados del análisis de las encuestas sirven para tomar acciones correctivas o preventivas que mejoren continuamente la satisfacción del cliente. Debido a que mucho de los parámetros que se pretenden medir en una investigación de satisfacción del cliente son intangibles, se recomienda que los parámetros puedan ser comparados con otros, con la competencia, visualizados como tendencias, etc., en ciertas ocasiones lo que interesa es la opinión del cliente en sus propias palabras; en estos casos las preguntas abiertas son las más apropiadas. El uso de una u otra escala depende de lo que se quiere medir y de las variaciones en cuanto a percepción de calidad que el cliente puede tener.

Existe una técnica estándar muy popular para medir la percepción y expectativas de la calidad de un servicio por parte de un cliente cuyo nombre es SERVQUAL. Esta herramienta fue propuesta por Parasuraman y puede encontrar en el libro *Delivering quality*

service ... balancing customer perceptions and expectations ... de Zeithaml, Parasuraman y Berry.

La Medición del grado de satisfacción del cliente no es útil si no sirve para establecer acciones de mejoramiento que permitan ofrecer mayor valor al cliente. Los resultados de la medición puede tener un enfoque a nivel operativo para motivos de mejoramiento y control, o sobre toda la organización.

El conocimiento cuantificado de la percepción y las expectativas del valor del cliente, así como la medición de su grado de satisfacción una vez que ha recibido el servicio, son la principal fuente de información para que las empresas realicen una planeación estratégica eficaz y de mejoramiento que incremente su competitividad.

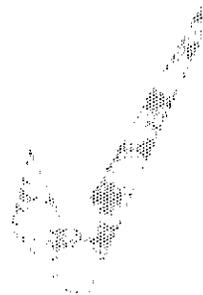
El análisis de tendencias de la satisfacción del cliente, a través de indicadores adversos como quejas, reclamos, retrasos, etc., nos permiten evaluar en forma económica el efecto de un servicio sin calidad. Los problemas de calidad en el servicio tienen un efecto más fuerte en la mente del consumidor que los de un producto porque penetra en su propia cultura, lo que contribuye a la formación de una imagen respecto al servidor, que se traduce en reputación.



Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

Capítulo III

El Servicio



3.1 Significado de Servicio.

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.¹²

Un Servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico.¹³

La asociación Americana de Marketing acuñó el concepto de servicio en 1960, como " Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto a los bienes". Este concepto fue afinado en 1981, en los siguientes términos " Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes".

La definición de servicio como acciones, prestaciones o esfuerzo es correcta pero muy abstracta. Los destinatarios de los servicios sólo pueden ser las personas o las cosas., pero las personas tienen componentes tangibles e intangibles.

Dada la naturaleza intangible de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe, la mezcla de ambas percepciones forman en su mente una imagen que tendrá su efecto en el futuro próximo. Lo intangible del servicio no debe ser una excusa para no medir su calidad y la satisfacción del cliente en forma directa o indirecta.

Los bienes intangibles se denominan servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que reciben el sujeto o sus pertenencias, y a través de los cuales se les da solución a sus problemas.

¹² La calidad en el Servicio Carlos Colunga Davila Mexico 1995

¹³ Dirección de la Mercadotécnica " Philip Kotler Mexico 1993

La calidad de un servicio es difícil de medir, ya que no se puede anticipar un resultado, la duración de los servicios es incierta o variable según cada persona.

es de poca duración, depende mucho de las personas y su interrelación.

La calidad de un servicio es juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo, lo cual es denominado como momentos de la verdad. Estos ocurren durante la interacción personal entre el proporcionar el servicio y quien lo recibe.

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, es intangible y su producción no tiene porque ligarse a un producto físico necesariamente. En Servicio, las experiencias e imágenes previas influyen muy fuertemente en el juicio de calidad y satisfacción del cliente.

Para asegurar la calidad del servicio, es importante que se conozca con el mayor nivel de detalle qué es lo que el cliente espera del servicio, y en el caso particular de servicio es muy fácil entender incorrectamente las necesidades del cliente.

El espíritu de servicio es una actitud, es interesarse por los servicios que realmente dá un producto, aconsejar correctamente al cliente para que lleve el producto adecuado o servicio, ofrecer servicio aún después de la venta, tratar de corregir los daños debidos a errores de uso.

Una empresa existirá mientras tenga la capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las reacciones con los clientes y el servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas o satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayor conveniencia que si el cliente los hiciera por si mismo y otra que tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.¹⁴

¹⁴ Calidad del Servicio - Keith Denton - Ed. Diaz Santos - Madrid 1991

3.2 Clasificación de los Servicios.

Existe una infinidad y diversidad de clasificaciones con respecto a los servicios, cada una de ellas esta conceptualizada de acuerdo a diversos criterios, lo cual las hace que sean muy variadas, algunos ejemplos son:

Browning y Singelmann proponen la siguiente clasificación, basándose en las características del consumo de que son objeto, siendo la clasificación por el sector de actividad en:

- ∂ Personales: sus destinatarios son las personas física, por ejemplo asesoramiento, etc.
- ∂ Sociales: que se prestan a las personas de forma colectiva, como: educación, etc.
- ∂ De distribución: que persigue poner en contacto a los productores con los consumidores, como las ventas, almacenaje, etc.
- ∂ De producción: que se suministra a las empresas o a los consumidores como servicios bancarios de seguros.

Existe una clasificación la cual esta agrupada por la función que desempeña:

- ∂ Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoria o consultoría.
- ∂ Servicios de Información y comunicación, como diseño de programas, redes, etc.
- ∂ Servicios de Investigación o de estudios contratados para desarrollar productos
- ∂ Servicios de Ventas, como de marketing directo, ferias, etc.
- ∂ Servicio de Personal, destinados a seleccionar y formar al factor humano .
- ∂ Servicios operativos, como vigilancia, limpieza, seguridad.
- ∂ Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, etc.¹⁵

¹⁵ "Marketing de los Servicios", Esteban Ildelfonso Ed. ESIC Madrid 1996

Existen otro tipos de clasificaciones como por ejemplo por su función, por el comportamiento del consumidor. Otra clasificación muy elemental hace referencia a servicios que recaen sobre las personas y sobre las cosas.

Christopher H. Lovelock distingue entre los servicios que se prestan en beneficios a los propios consumidores y los que se prestan en beneficios a las posesiones de los usuarios.

Beneficiarios directo del Servicio		
	Personas	Cosas.
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados al cuerpo de las personas.	Servicios destinados a bienes materiales.
Acciones Tangibles.	Sanidad. Transporte Salones de belleza. Restaurantes. Salones. Peluquerías.	Transporte de mercancías. Mantenimiento. Seguridad. Limpieza. Jardinería. Servicios veterinarios.
	Servicios destinados a la mente de las personas.	Servicios destinados a bienes inmateriales.
Acciones Intangibles.	Educación. Programas de radio. Servicio de Información. Teatros. Museos.	Bancos. Asesorías Legal. Contabilidad. Bolsa. Seguros.

Clasificación de Lovelock según naturaleza y beneficios del servicio.

3.3. Características de los Servicios.

Según el punto de vista de especialistas en marketing, los servicios cuentan con las siguientes características:

∂ Intangibilidad:

Tanto la idea como la intuición del servicio, se basan en torno a la idea de intangibilidad. Es la primera medida de diferenciación entre bienes y servicios y, una característica muy importante de estos. Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

Posiblemente la intangibilidad sea la característica que mas defina a los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o al temor de verse insatisfechos tras la adquisición de servicios, por haber pagado un precios demasiado alto, por no haber respondido a sus expectativas o porque les pueda causar un daño físico.

∂ Inseparabilidad:

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden separar de la personas del vendedor. Significa que la creación de un servicio pueda tener lugar mientras se consume. Por el contrario los bienes pueden ser adquiridos para ser almacenados y después consumidos.

∂ Heterogeneidad o Inconsistencia:

Que los servicios sean heterogéneos quiere decir que es difícil estandarizarlos. Es decir, un mismo servicio puede variar según quién lo proporcione. Una persona puede recibir un servicio muy distinto a una entidad financiera según que empleado le atienda.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancias, porque los consumidores encuentran mas dificultades para valorar y

hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos.

La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido. Las empresas de servicios deben reducir la para disminuir el riesgo de los consumidores. Para ello cuidaran especialmente la selección y la información del factor humano y también deben fijar estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio. En una situación ideal el consumidor no debería percibir diferencias de la prestación del servicio en función de las personas que lo proporciona, ni del lugar donde se encuentren.

∂ Carácter Perecedero.

Los servicios no se pueden almacenar. En otras palabras el servicio no prestado se pierde. Esta característica es muy importante de cara a establecer políticas de marketing, especialmente de precios y de segmentación que combatan la estacionalidad de los prestadores de los servicios.

Es Muy importante que la empresa preste los servicios en los tiempos convenidos ya que el cliente espera puntualidad y un tiempo razonable, convenido o estimado, de lo contrario cuando se encuentre un servicio con la misma calidad y al mismo precio, pero con un menor tiempo de respuesta, este último tendrá una importante ventaja competitiva en el mercado.

∂ Ausencia de Propiedad.

Los compradores de los servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.

Los servicios no tiene porque tener todas las características anteriores, Los servicios tienen muchas dimensiones mas que los bienes y deben aislarse para comprender la naturaleza de aquellos.

3.4 El Ciclo del Servicio.

El ciclo de servicio es un conjunto de pasos que están de forma sistematizada, para la prestación de un servicio. Es un mapa de los momentos de verdad o satisfacción, a medida que los experimentan los clientes.

La técnica es sencilla y efectiva: utilizando un papel o cualquier superficie amplia para escribir, se traza un círculo; éste servirá como marco de referencia para hacer la lista de los diferentes momentos de satisfacción o verdad que encuentran los clientes a medida que los experimentan.

Lo importante de esto, es detectar aquellos momentos en que el cliente se encuentra ante una situación particular, y si no se maneja positivamente, casi con seguridad conduce al descontento, la pérdida de lealtad para nuestro servicio o producto y posiblemente pérdida por completo del negocio con el cliente.

Los momentos críticos de verdad varían de acuerdo con la naturaleza del: negocio, del producto y del servicio ofrecido al cliente. Pero una cosa sí es común en todos los casos; los momentos de verdad o satisfacción, si se dejan de manejar, invariablemente conducen a la pérdida de la confianza del cliente, y una vez perdida la confianza, viene inmediatamente la pérdida de lealtad y del negocio.

El ciclo de Servicio, incluye al ciclo del servicio de la empresa y al del cliente.

Ciclo de Servicio de la Empresa:

Los pasos que lo integran son los siguientes:

Ø **Determinar los clientes:**

Es de vital importancia que se pueda definir muy claramente quienes son los clientes, tanto internos, externos, finales, usuarios o

clientes que pagan por el servicio o producto que la empresa vende.

∂ Determinar las necesidades de los clientes:

La empresa sobrevive gracias a las compras de los clientes externos, razón de ser de la empresa y a quien se debe cuidar para satisfacer plenamente sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas ya que son la pieza importante del ciclo del servicio.

Para ello la empresa puede hacer uso de recursos tales como las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de servicio etc., para llegar a conocer las necesidades de sus clientes.

∂ Planear los servicios:

Con la información obtenida de las investigaciones, la alta dirección de la organización en colaboración con la media gerencia, se deberán planear los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas expectativas y necesidades de los clientes externos.

∂ Crear los servicios:

A través de los planes, se crean los servicios planeados, esto con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que involucren a toda la organización.

∂ Prestar los servicios:

Todo empleado encargado de prestar los servicios de la empresa, deberá atender directamente a los clientes de acuerdo con los planes a fin de cumplir sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

∂ Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y satisfacción de los clientes:

A través del sistema estadístico, se deberá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada proceso, sistema, empleado, instalación y de los empleados de la organización con el fin de detectar anomalías y corregirlas.

El Ciclo de Servicio del Cliente:

Es el conjunto de acciones y contactos que un cliente tiene con la organización para recibir un servicio, los cuales son:

- ◆ La atención a la Calidad: se busca asegurar que toda la organización tenga una definición común y compartida de la calidad de servicio.
- ◆ La atención a Clientes: es buscar asegurar que toda la organización considere a los clientes como la prioridad número uno , el cual constituye un punto de encuentro entre los esfuerzos de todos y el trabajo.
- ◆ La atención al personal de contacto: se trata de ocuparse del personal que está en contacto con el cliente, es decir ayudar y equiparle para que pueda ser eficaz en su trabajo, con el fin de que pueda servir a los clientes de forma amable y convivencial.
- ◆ La atención a la Comunicación: de lo que se trata es de asegurarnos que el mensaje comunicado a los clientes esté de acuerdo al nivel de calidad del servicio, evitando malas interpretaciones.
- ◆ La atención para cuestionar la calidad: se trata de involucrar a la dirección, ya que todas las acciones y comportamiento debe mostrar un compromiso real para la calidad de servicio.

La calidad en el servicio debe ser definida para no llegar a discusiones innecesarias, el nivel del servicio debe ser precisado, escrito y proporcionado a cada empleado durante su formación. Definir la calidad de servicio, escribirla y comunicarla al empleado, se considera a menudo la clave del éxito para cualquier organización.

Ser un pensador del servicio significa poder entender y analizar los ingredientes de cualquier momento de verdad o satisfacción y de entender los factores que crean calidad en ese instante.

Los componentes básicos de la atención de calidad en el servicio son:

- ◆ Identificar para cada categoría de clientes potenciales sus expectativas en lo que se refiere al servicio.
- ◆ Transformar estas expectativas en exigencias.
- ◆ Comunicar al conjunto de la empresa el nivel de calidad de servicio que ha sido fijado.

Si se quiere ofrecer un nivel de calidad constante al conjunto de sus clientes, todos sus empleados deben saber lo que esta calidad debe ser.

3.5 La mejora en el Servicio.

Un proceso de servicio de una organización debe diseñarse sobre la base de lo que los clientes desean, y ya conociendo sus necesidades "gestionar, planificar, organizar, capacitar y trabajar para dar a los clientes el servicio que ellos desean"¹⁶.

Actualmente todos los negocios deben ser capaces de satisfacer las necesidades de los clientes. Es muy importante que la organización considere dos aspectos respecto a las necesidades que cada cliente posee, el producto final del servicio y el estilo operacional.

El producto final del servicio representa la necesidad que los clientes buscan satisfacer o el problema que buscan resolver; este producto final constituirá la medida con la cual los clientes nos van a comparar y a juzgar el esfuerzo empleado para resolver los problemas del cliente.

El estilo operacional se refiere a la forma en que la organización además de resolver el problema del cliente, interactúa con él para lo

¹⁶ "12 Pasos para el éxito brindando servicio" Barry Hodson Ed Macchi, Buenos Aires 1993

que suceda y plantearle las diversas soluciones a su problema, así como poder recomendar la mejor solución.

Para cumplir con las necesidades del cliente, debemos de considerar algunas cuestiones al respecto:

∂ Evitar prometer en exceso:

El prometer cosas que no podamos cumplir no podría traer un desequilibrio, ya que en un principio tendríamos mas clientes, pero por la mala calidad en el servicio, provocaría insatisfacción por parte del cliente y a malas referencias de la organización.

∂ Identificar a clientes extremistas:

Es importante identificar a aquellos clientes que piensas que la organización no comete errores, y los que conciben que todo esfuerzo que la organización esta equivocado, se queja de todo y nunca muestra satisfacción.

∂ No se sobrevenda:

No debemos prometer mas de lo que la capacidad de la propia organización puede ofrecer.

∂ Anticípese a las expectativas del cliente:

Se debe prever los obstáculos lo mas pronto posible, así como planearlos y discutirlos.

∂ Familiarizar al cliente con la idea de los múltiples factores:

En algunas ocasiones la solución a los problemas dependen de factores ajenos a la organización , como por ejemplo presiones de tipo económico en un país.

∂ Educar al Cliente:

Es muy importante educar al cliente, en el sentido de proporcionar información con respecto a sus necesidades o requerimientos que le sirva a nuestro personal para proporcionar un servicio que satisfaga sus necesidades.

∂ Mantenerse en contacto:

Tener al tanto a un cliente de cómo marcha su trabajo, le da una sensación de tranquilidad y de que él es muy importante para la organización.

El secreto de un negocio consiste en exceder en algo lo que su cliente espera. Antiguamente se perseguía la satisfacción del cliente, en la actualidad se trata de ese "pocquito más" que lo complace y deleita.

La satisfacción es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos. Si la percepción supera la expectativas, los clientes se encontraran satisfechos y asignaran calidad al servicio. Cuando coincidan ambas no existirá satisfacción, porque se habrá recibido lo que se esperaba. Si las percepciones son inferiores a las expectativas se producirá insatisfacción.

Las actuales organizaciones deben seguir una orientación al consumidor para conseguir una medición más objetiva de la calidad, para lo cual es importante considerar lo siguientes puntos.

- ∂ Accesibilidad.- deben facilitar que los clientes se conecten con ella y puedan recibir las prestaciones que desean.
- ∂ Capacidad de respuesta: :- Es decir, la disposición a atender y dar un servicio rápido.
- ∂ Comprensión al cliente.- Se debe esforzar por atender a los clientes, detectando sus necesidades y poner todo los medios para satisfacerlas.
- ∂ Comunicación.- Se debe escuchar e informales en un lenguaje claro y sencillo.
- ∂ Cortesía.- Esta dimensión se resume en la capacidad de prestar atención , consideración, respeto y amabilidad en el trato con los clientes.

-
- ∂ Credibilidad.- se debe proporcionar una imagen de veracidad y honestidad.
 - ∂ Elementos tangibles.- los clientes se fijan en todo los recursos de la organización, y valoran su modernidad, funcionalidad y facilidad de manejo, el aspecto de su personal.
 - ∂ Fiabilidad.- Se entiende la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores.
 - ∂ Profesionalidad.- o capacidad y conocimiento para ejecutar el servicio .
 - ∂ Seguridad.- los clientes deben de percibir que los servicios que se les presta carecen de riesgos, que no hay peligro ni duda sobre la bondad de las prestaciones.

Cuando hablamos de la mejora del servicio podemos decir que debemos brindar a los clientes mas de lo que esperan, para traer como resultado que el cliente se sienta bien, lo que hará que el cliente regrese, y el éxito del negocio dependerá en gran medida de las referencia que el cliente actual trasmita al cliente potencial. Habrá calidad cuando las percepciones superen las expectativas. Habrá tanta más calidad como mayor sea la diferencia entre lo percibido y lo esperado.

3.6 La cultura Mexicana de Servicio.

Desde los años 40's y hasta finales de la década de los 80's, en México se tenía una economía basada en la sustitución de importaciones. Su política de comercio exterior de México, fue desde un proteccionismo total hacia una economía totalmente abierta en los albores de este siglo .

Muchos de los problemas de imagen de calidad en México han sido provocados por la política de economía cerrada y La consecuente falta de competencia a la que se enfrentaban sus empresas.

Esta situación provocó un buen número de problemas, principalmente relacionados con la industria, tales como: el desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados nacionales e internacionales.

Las empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, así como se reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura y brindar un buen servicio al cliente.

Tal situación se vivía en México durante el proteccionismo que el cliente no importaba, pues se le obligaba a utilizar los servicios locales aún cuando fueran escasos y de menor calidad. Lo cual provocó en los prestadores de servicios que existiera una nula cultura de atención al cliente cautivo e incluso de agresividad.

Tradicionalmente el cliente en México era tratado como:

- ∂ Incauto.- al que se le puede engañar y robar dando a cambio un producto o servicio de menor calidad o distinto a la que solicita.
- ∂ Un Limosnero.- en donde se le menospreciaba cuando exigía un buen servicio por parte de la empresa que le atiende.
- ∂ Un empleado.- que debe estar al servicio de la empresa y no al contrario.
- ∂ Un ignorante.- del que hay que exhibir su desconocimiento de las normas de la empresa que ofrece el servicio en la que los empleados son los "especialistas".
- ∂ Un delincuente.- Al que hay que vigilar y que no es digno de ningún tipo de confianza por parte de la empresa.
- ∂ Un intruso.- que impide a los empleados dedicarse a actividades más placenteras o entorpece las mismas al atender sus solicitudes de servicio.

Una vez que la economía se abrió, el país se encontró de pronto en medio de un mundo altamente competitivo, y se vio forzado a mejorar rápidamente la calidad de sus productos y servicios, lo cual a implicado un extenso y profundo cambio en la forma de pensar y ver las cosas, en donde la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial, y de la búsqueda de niveles de competitividad internacional.

En la economía global de hoy en día, los consumidores cuentan con más opciones. México debe aseguraran que sus productos y servicios sean de la más alta calidad para poder competir por la preferencia de estos clientes

El cliente actual es muy distinto al de décadas pasadas, y es muy importante que las actuales organizaciones puedan tomar en cuenta las características de estos clientes en la creación y funcionamiento del servicio, para que tengan asegurado un lugar importante dentro del gran mercado de libre competencia.

Las características de los clientes del año 2000 son:

- ∂ Mayor formación académica.
- ∂ Mayor escepticismo o incredulidad a promesas publicitarias.
- ∂ Mayor impaciencia para recibir el servicio.
- ∂ Mayor segmentación del mercado.
- ∂ Menor fidelidad a marcas, productos o servicios que no les atiendan adecuadamente o satisfagan sus necesidades.
- ∂ Mayor calidad de vida.
- ∂ Aumento del poder consumidor de la mujer.¹⁷

Para que México alcance un liderazgo en el servicio, tendrá que adecuar sus políticas organizacionales y capacitar a su personal en una cultura de servicio, tomando en consideración las características de

¹⁷ "Un enfoque practico de la gestión de ventas", Carlos Barcelo Ed. Marcabo, Colombia, 1995

los mismo, con el fin de brindar un servicio de primera en el momento adecuado.

Para ello es importante que las organizaciones consideren lo siguiente:

- o Identificar servicios nuevos.
Que serán el resultado del conocimiento de los deseos que surjan en los clientes actuales.
- o Conseguir que la empresa se identifique con sus empleados.
Al obtener empleados con orientación al consumidor, cuyas actuaciones se traducirán en un mejor comprensión de los clientes y del proceso de prestación del servicio.

Actualmente se han iniciado una serie de transformaciones en el servicio al cliente, pero todavía nos falta mucho por aprender, implementar y realizar para llegar a tener servicios en los cuales este completamente orientados a satisfacer las demandas, necesidades y deseos de los clientes.

La única forma de ser exitosos, y permanecer en el negocio es ofrecer al cliente productos, procesos y servicios de calidad que permitan ser competitivos en el mercado de libre competencia.



Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

Capítulo IV

Estrategias de Calidad.



4.1 Método para orientar a las organizaciones hacia el servicio.

Es importante considerar que el servicio con calidad lo brindan todos los integrantes de la empresa, por lo tanto, ellos mismo deben de ser siempre su primer cliente, motivar al personal, fomentar la formación de equipos de mejora continua en el servicio, desarrollar una cultura de calidad y excelencia en el servicio, diseñar productos y servicios que cubran las necesidades de los clientes y además fomentar en ellos una necesidad por la satisfacción que les produce.

Es importante proporcionar continuamente al cliente un valor agregado, mantener una buena imagen del personal y/o productos, en el trato con los clientes, son factores estratégicos que nos van a permitir estar siempre presentes en las mentes de nuestros consumidores o clientes.

Se puede numerar en 12 fáciles pasos, el método que permite a la organización orientarse hacia el servicio y son los siguientes:

1. Decidir cuál es exactamente nuestro negocio esencial y el servicio que brindamos.
2. Conocer a nuestros clientes: quiénes son y qué esperan.
3. Tener clara nuestra visión:Cuál es la gran visión de nuestra organización.
4. Definir nuestros momentos de verdad: tener claras cuáles son las pautas cruciales de contacto con nuestros clientes, tanto internos como externos, en las que definen las impresiones.
5. Brindar un buen servicio a todos, tratar a nuestros clientes internos también como a los externos.
6. Aplicar nuestras habilidades en el trato con los demás: relacionarnos con nuestros clientes de modo que los hagamos sentir especial.
7. Desarrollar prácticas orientadas hacia el cliente: estudiar nuestro sistemas y métodos de trabajo para cerciorarnos de que estén diseñados teniendo en cuenta al cliente.

8. Diseñar la presentación que rodea nuestro servicio de modo que impacte, es decir, hacer más agradable nuestro medio físico, hacer atrayente nuestra papelería, sacar el máximo provecho de las llamadas telefónicas, etc.
9. Desarrollar productos novedosos, para que nos podamos sentir bien respecto a lo que proveemos al cliente siempre tratando de mejorar lo que ofrecemos.
- 10.-Beneficiarse con los reclamos, estableciendo métodos efectivos para aprender del descontento de nuestros clientes, aprendiendo de cada uno y actuando para que no se repita.
- 11.- Mantenerse cerca del cliente, emplear estrategias que fomenten el diálogo con nuestros clientes para que continuamente brindemos "ese poquito más de lo que esperan" que es lo que marca la diferencia.
- 12.- Brindar reconocimiento y celebrar la excelencia en el servicio, la motivación se logra si las prácticas excelentes se reconocen y se recompensa de diversas maneras.¹⁸

El servicio de calidad involucra algo mas que un buen desempeño, implicar disfrutar al dar al cliente más de lo que espera.

4.2 Diez normas de Servicio al Cliente.

Las organizaciones pueden mejorar su calidad en el servicio siguiendo estas recomendaciones:

- 1.- El cliente es la persona más importante.
- 2.- Los clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de los clientes.
- 3.- Los clientes jamás nos quitan el tiempo; mientras la puerta esté abierta, nuestro tiempo es de los clientes.
- 4.- Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan. Nosotros nos les hacemos ningún favor sirviéndoles.

¹⁸ " El servicio centrado en el cliente". David Cottler Ed. Diaz Santos. Madrid 1991

- 5.- Los clientes no son extraños al negocio; son la parte esencial para que el negocio exista.
- 6.- El cliente no es " una venta " es una persona que anhela, siente y trabaja para nosotros.
- 7.- Los clientes no vienen a competir con nosotros en inteligencia e ingenio; vienen a confiarnos sus necesidades.
- 8.- Los clientes son dignos del trato más amable que podamos brindarle.
- 9.- La cortesía honra y engrandece a quien la otorga.
- 10.- Los clientes son la vida de este negocio.¹⁹

Este es el gran impulso de toda organización ambiciosa " primero el cliente ", " el cliente es el que manda " son los principios básicos para alcanzar un posicionamiento competitivo de punta.

4.3 Estrategia de Satisfacción de Clientes.

La satisfacción del cliente se ha vuelto un factor importante en los últimos tiempos. Esta se define como la percepción que tiene el cliente, en donde un producto o servicio alcanzo o sobrepaso sus expectativas.

La meta principal de la satisfacción del cliente, deberá ser producir clientes leales y satisfechos, que permanezcan con la empresa a través del tiempo. Por lo cual producir u ofrecer productos o servicios de alta calidad y servicio superiores a las expectativas del cliente son elementos necesarios para lograr la meta final.

Es importante que se proporcionen un servicio superior al cliente, y se pueda usar como una técnica de mercadotecnia para asegurar su lealtad y retención.

Es importante que las organizaciones que deseen implementar algún sistema o programa de servicio al cliente, puedan considerar los siguientes pasos que ayudaran a ganar terreno y tener una posición

¹⁹ "Calidad en el Servicio" Eric De la Parra Ed. Isef México 1997

privilegiada en el ámbito de la satisfacción de clientes. La clave es desarrollarlo desde del punto de vista del cliente. Deber ser fácil, accesible a la información y todo lo que se haga debe de satisfacer a los clientes.

❧ **Compromiso total de la Alta dirección.**

Los programas de servicio al cliente y mejora de la calidad tienen éxito únicamente cuando existe un compromiso total de la alta dirección, quien debe desarrollar y comunicar una visión clara de lo que va a ser el sistema de calidad y servicio.

❧ **Conocer a los clientes (íntimamente).**

Se debe conocer a los clientes mejor de lo que ellos se conocen a si mismo. Esto significa saber lo que les gusta y lo que no les gusta en relación a su negocio; los cambios que quieren hacer; sus necesidades, deseos y expectativas (actuales y para el futuro); qué los motiva a comprar o y en su caso a cambiar de proveedor, que debe hacer para satisfacerlos, retenerlos y convertirlos en leales a la organización. Para conocer todo esto de los clientes, simplemente hay que preguntárselos.

Se debe aprender e investigar de ellos constantemente, ya que sus necesidades cambian diariamente sus expectativas y requerimientos y se debe ser capaz de alcanzarlas y excederlas.

Conocer íntimamente a los clientes de forma continua, requiere de mantenerse en contacto con ellos a través de : llamarlos regularmente, escribirles, invitarlos a comer o que visiten las oficinas o planta, averiguar exactamente qué están haciendo, qué necesitan y qué quieren que la empresa haga por ellos. El contacto constante ayudará a desarrollar la lealtad y retención que se necesita porque saben que está interesado en ellos.

❧ **Desarrollar estándares de desempeño en Calidad de Servicio.**

La calidad, el servicio a clientes y la calidad de servicio parecen términos intangibles porque están basados en percepciones. Sin

embargo, tienen aspectos tangibles y visibles que se pueden manejar y medir como: ¿ Cuantas transferencias a través de la distribución automática de llamadas tiene que hacer un cliente para que consiga que le contesten y le resuelvan su problema? o ¿Cuál es la política sobre devoluciones de los clientes, reembolsos, cambios y reclamaciones?. Para ello hay que desarrollar estándares y sistemas que nos permitan medir la satisfacción y para satisfacer esas percepciones.

24 Contratar, capacitar y compensar a los buenos empleados.

Unicamente se puede dar servicio superior al cliente y desempeño con calidad mediante gente competente y bien calificada, lo que trae como consecuencia la satisfacción y retención de los clientes. La calidad del servicio será tan buena como la gente que lo brinda, por ello es importante :

Capacitar ampliamente a los empleados para que puedan dar un servicio muy bueno a los clientes y hacer las cosas correctamente al primer intento.

Una vez capacitados, hay que pagarles bien. Capacitar y compensar bien al personal es importante, ya que son el contacto inicial de la empresa con el público que compra. Si ellos dan un mal servicio, el cliente percibe que está recibiendo un mal servicio de toda la empresa.

Al personal de atención a clientes es importante facultarlo para tomar decisiones y hacer las cosas correctamente para satisfacer a los clientes. Otorgar la autoridad que acompaña esta responsabilidad. Deben ser capaces de hacer lo que sea necesario para satisfacer a un cliente.

25 Recompensar los logros en la Calidad de Servicio.

Siempre reconozca, recompense y refuerce las actuaciones de servicio de calidad superior. Es importante hacer esto tanto con

empleados como para los clientes. Esto contribuirá a motivarlos y a que ellos mismos lo hagan mejor cada día.

Reconozca y recompense aun los pequeños éxitos de una manera similar a lo que lo harían los logros mayores.

Reconocer también a los clientes ayuda a que se sienta importante y apreciado, el cliente. Esto lo motivara a recomendarlo a otros para que hagan negocios con la organización y a ser leales hacia la empresa.

❖ Mantenerse cerca de los clientes.

Es importante mantenerse en contacto cada vez que sea posible, invitarlos a visitar las empresa o ir a visitarlos, mandarles cartas, tarjetas, boletines de noticias o artículos publicados que sean de interes para ellos. Es importante hacer investigaciones continuas para conocer los cambios de sus expectativas y necesidades.

Resulta muy importante realizar preguntas en el momento en que realicen una compra. Pregunte por que no compraron. Mandar por correo cuestionarios y otro tipo de encuestas. Llamarlos por teléfono y preguntarles como pueden hacer un mejor trabajo para ellos. Involucrarlos a través de una mesa de consejo de clientes , mesa de sugerencias, grupos de trabajo, de enfoque o intercambio de trabajo. Es importante hacer lo que sea necesario para mantenerse cerca de los clientes y que continúen construyendo y manteniendo esta valiosa relación.

❖ Trabajar hacia el mejoramiento continuo.

Se debe trabajar para mejorar el servicio a los clientes y la calidad de l desempeño. Los clientes que estén inicialmente satisfechos con su compra percibirán como algo positivo sus intentos de mejorar continuamente la calidad del servicio, inclusive pueden desear ayudarle. Ellos representan la mejor fuente de información acerca de cómo ser mejor ante sus ojos y mente. Además, cuando se implementen sus recomendaciones y sugerencias ellos percibiran que los valora aún más. El resultado será que realizaran más

negocios con la empresa, lo que llevara a tener más clientes satisfechos, empleados contentos y mayores utilidades.³

4.4 Seis exigencias para la excelencia competitiva.

Existe un largo camino por parte de las empresas para que puedan a llegar a ser 100% excelentes. Si se quiere que la empresa sea competitiva y brinde servicios de primera de acuerdo a las expectativas de los clientes es importante que pueda considerar lo siguiente puntos:

❖ Adaptarse (reaccionar).

Las empresas actuales actúan en un universo incierto, en una era de turbulencia, por lo cual debe de estar dispuesta a todo. Su primera cualidad ha de ser su aptitud para reaccionar ante lo imprevisto, ante lo sorprendente y hacerlo en un tiempo de respuesta corto.

Es la exigencia de flexibilidad la que condiciona la organización y la estructura misma de la empresa y por lo cual debe realizar lo siguiente:

❖ Simplificar las líneas de comunicación.

❖ Ejercer una guía estratégica permanente.

❖ Permitir una descentralización real de las responsabilidades operativas.

❖ Tener un organigrama adecuado.

❖ Decidir.

Flexibilidad no significa pereza, por el contrario exige fuerza y rapidez de decisión. Esto se obtiene gracias al carácter del equipo de dirección que tiene una clara visión estratégica y el control de las decisiones y los recurso estratégicos

³ " Como mejorar la satisfaccion del cliente" Richard F. Gerson Ed Iberoamericana México 1994

❧ Comunicar.

La comunicación debe apreciarse como una visión global que incluye por una parte la comunicación interna y por otra, la comunicación externa.

❧ Escuchar al cliente.

El cliente es totalmente importante y es quien cada vez más, impone el producto al empresario y quien, poniendo este producto en competencia con otros, es la mejor garantía de calidad. La empresa se ve obligada a dar más de sí al cliente.

❧ Responsabilizar a los empleados.

Es fundamental que la empresa desarrolle la capacidad para movilizar a su personal para que así responda a las expectativas actuales. Dentro de los atributos de la excelencia se encuentran cuatro factores principales:

❧ la comunicación, la cual es una herramienta de gestión. Se trata de un medio para motivar al personal informándolo.

❧ la practica de la descentralización, permite al mayor número de personas hasta la base ejercer responsabilidades. Les ofrece el medio de expresarse, de alcanzar valor y de desarrollarse, al tiempo que actúan a favor del éxito y del desarrollo de la empresa.

❧ La formación. Es necesario perfeccionar o cambiar su formación en función de las transformaciones tecnológicas y de las exigencias de los competidores, proporcionando al personal los medios para continuar siendo eficaz y que puedan tener una mayor seguridad moral.

❧ La participación en beneficio. La participación del personal en los resultados económicos de la empresa, es un medio concreto para motivar al personal e interesarlo por la marcha de la misma.

❏ Pensar y actuar con visión global.

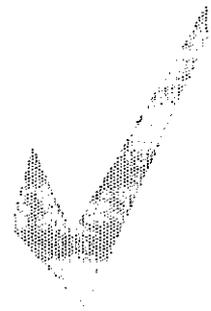
Se trata hoy mas que nunca, de que la empresa piense no solo en las expectativas a nivel nacional sino tambien internacional, ya que las economías cada día son mas globales, por lo cual es importante proveer de productos de alta calidad.²¹

²¹ Tratado de Calidad Total tomo 2, Vicent labouceix, México 1994



capitulo ✓

Caso practico.



5.1 Antecedentes.

El 75 % de la superficie de la tierra es agua, y sin embargo, se carece de este vital líquido en muchas partes de mundo.

Esto debido a que la mayor cantidad es agua salada (por cada 100 litros de agua, hay 3.5 kilos de sales minerales)quedando tan solo un 0.6 % de agua dulce, que se encuentra en ríos, lagos, manantiales y aguas subterráneas a diversas profundidades. Y esta es afectada por la lluvia, la erosión del suelo, desechos naturales y contaminación en general.

El agua en su estado natural ya sea de pozo o suministrada por la red municipal se encuentra contaminada por diversos microorganismos y minerales que producen enfermedades estomacales, por lo tanto para que pueda ser consumida por el ser humano tiene que ser purificada por diversos medios tanto físicos como químicos, ya que no basta simplemente con hervir, filtrar o potabilizar el agua.

A mayor crecimiento demográfico, esta agua es susceptible de contaminarse con desperdicios industriales, pesticidas, excretas humanas y de animales, etc. Por lo cual el agua, recurso no renovable, requiere de tratamientos a través de grandes plantas potabilizadoras. Sin embargo el riesgo aún persiste para la salud.

La Cd. de México principalmente vive ese problema, en donde existe una carencia del vital líquido y el agua que procede de los ríos y que llega a la ciudad no es muy apta para consumo humano, debido a la contaminación de los mantos acuíferos.

Motivo por el cual nace la necesidad de crear plantas industriales purificadoras de agua, que envases un producto que garantice al usuario un agua para beber con calidad óptima.

Es así como nace "ELECTROPURA", bajo la razón social Purificadora de Agua los Reyes, S.A. de C.V.

Esta compañía cuenta con 110 años de antigüedad a través de los cuales ha servido a la comunidad cubriendo una necesidad básica, que es la de proveer agua purificada de la mejor calidad y elaborar con la más alta tecnología en proceso de purificación y envasado.

Electropura fue fundada en el año de 1890, por el general Manuel González, época en la cual se dedicaban al llenado de garrafón y sifones tapándolos con corcho cubierto con papel encerado y sellándolos con un marchamo que servía para garantizar la calidad del producto además de servir como distintivo de inviolabilidad.

Siendo pionera en su ramo, tuvo la ventaja de penetrar en un mercado nuevo para una sociedad en donde no estaba acostumbrada a consumir agua purificada, con sus más de 100 años de existencia puso por muy diversas administraciones y efectuando cambios importantes, para estar siempre a la vanguardia en tecnología manteniendo con esto, la filosofía con la cual fue creada: "Entregar un producto que garantice su calidad al consumidor final".

Con el paso del tiempo la empresa fue modernizando poco a poco su maquinaria al grado de manejar tecnología de punto en sus procesos de purificación, hasta hace poco exclusivo de la marca.

Preocupada por fortalecerse, se inicia un programa muy ambicioso de expansión y crecimiento dirigiéndose los esfuerzos hacia el centro y norte de la república mexicana, siempre buscando atender la demanda del mercado ofreciendo un producto al alcance de todos los consumidores con diversas gamas de presentaciones que son:

- ☺ Agua purificada en envase de policarbonato de 19 lts.
- ☺ Agua purificada en envase de vidrio de 19 lts.
- ☺ Agua purificada en envase de poli - asa 20 lts.

- ☺ Pet en presentación de 1 ½ lts.
- ☺ Pet en presentación de ½ lts.
- ☺ Pet. En presentación de 340 ml.

Con el transcurrir de los años, a principios de los 80's y 90's empieza a haber un despertar en el campo de la competencia, lo cual lleva a que la empresa se empiece a fijar acciones para el servicio, que hasta este momento únicamente era muy superficial la atención que se prestaba, no importando mucho la opinión de cliente.

A partir de 1994, Electropura forma parte de uno de los grupos más importantes de latinoamérica en la industria refresquera, Gemex (grupo embotellador mexicano); que a su vez es el grupo más grande embotellador de Pepsi cola en México, además de ser una compañía dedicada a la producción, distribución y comercialización de:

- ☺ Refresco.
- ☺ Agua envasada.
- ☺ Plásticos.
- ☺ Cajas.
- ☺ Empaques enfriadores.
- ☺ Refrigeradores.
- ☺ Inmobiliaria.

Algunas de las empresas del grupo son: Servicios Administrativos Suma; Comercio integral mexicano, Equipo para embotelladoras y cervecerías. Procesos plásticos, Embotelladora Metropolitana, Industria de refresco en Cuernavaca, Embotelladora Campechana, Bebidas purificadas del Sureste, Bebidas Purificadas de Quintana roo, Bebidas purificadas de Durango, Bebidas purificadas de Zacatecas, Embotelladora San Marcos, Manantiales San Lorenzo, Garci Crespo, Distribuidora Garci Crespo, Electropura.

Para no descuidar y mantener la salud de los clientes consumidores, electropura ha buscado la maquinaria y equipos más modernos que garanticen la pureza y calidad del agua, no solo en el

proceso de purificación, sino también en el llenado de garrafón, utilizando para esto los procesos y tecnología más avanzada.

El proceso de purificación consta de ocho pasos que lo hacen uno de los más modernos del mundo.

El proceso da inicio con el paso de:

- ☺ CLORACION: Se eliminan microorganismos, así como hierro, manganeso, materia orgánica, bacterias y virus. se agrega cloro.
- ☺ FILTROS DE ARENA: Durante este proceso son retenidas las partículas que flotan en el agua.
- ☺ FILTRO DE CARBON ACTIVADO: Se elimina el cloro, que se agregó al inicio del proceso, así como todo sabor y olor.
- ☺ OSMOSIS INVERSA: Este es el sistema más innovador que el sistema de purificación pudiera tener, ya que permite disminuir la dureza del agua, elimina sales minerales y da como resultado una agua de gran pureza.
- ☺ FILTRO PULIDOR: Son eliminadas partículas 10 veces más pequeñas que el grueso de un cabello.
- ☺ FILTRO ABRILLANTADOR: Son eliminadas partículas 100 veces más pequeñas que el grueso de un cabello.
- ☺ RAYOS DE LUZ ULTRA VIOLETA: Estos eliminan los microorganismos resistentes, garantizando con esto la calidad del producto.
- ☺ OZONIZACION: Se utiliza para prolongar la vida del agua, una vez que el agua ha sido embotellada, garantizando la calidad por un periodo mínimo de dos meses.

Una vez que agua ha sido purificada, el proceso de envasado del agua resulta de igual importancia, ya que un descuido puede ocasionar que se contamine, por lo que debe de seguirse una serie de normas de higiene y seguridad que garanticen un producto de la más alta calidad en el mercado, por lo que es importante que el envase también cumpla con las mismas normas de seguridad e higiene y el cual inicia con un riguroso proceso de:

- ☺ Selección de Envase.
- ☺ Lavado del envase.
- ☺ Llenado y Taponado.

Realizados en tiempos cortos y de manera automatizada. Al final del proceso de envasado se identifica al producto con un collarín y banda de garantía, certificando la calidad y pureza del agua, siendo un distintivo que hace a la empresa única en el mercado.

Durante los diferentes pasos del proceso se cuenta con un riguroso control por parte del departamento de Aseguramiento de Calidad, garantizando así que el producto cumpla con las normas de calidad de la empresa, las cuales son mas exigentes que las establecidas por la secretaría de salud.

La imagen de la marca es muy importante, parte de la innovaciones a permitido introducir el envase personalizado de policarbonato de asa, que permite tener un fácil su manejo del garrafón y que presenta las siguientes ventajas: es el envase más higiénico, resistente, seguro, de color azul que filtra los rayos del sol, ligero, no guarda olores ni sabores, de mayor capacidad y con la mejor imagen en el mercado, además se cuenta con el único sistema que permite abrir y cerrar herméticamente el garrafón las veces que sean necesarias gracias a su práctica y novedosos sistema de tapa rosca.

Otras de los avances mas importantes que ha realizado con respecto a la imagen, es el de maneja la publicidad de la empresa en el parque vehicular así como renovar e incrementar anualmente el parque vehicular, lo que ha permitido durante el 98, 99 y 00 tener una mayor presencia en el mercado.

Actualmente Electropura tiene cinco plantas en la zona metropolitana de la Cd. de México, ubicadas en: Tlalpan, Vallejo, Los Reyes la Paz, Ecatepec y Tlalnepantla..

También cuenta con 3 centros de distribución ubicados en Tacuba, la Agrícola Oriental y Cuautitlán.

En lo referente al interior de la república mexicana cuenta con plantas y presencia en los siguientes estados: Toluca, Pacluca, Cuernavaca, San Luis Potosí, Zacatecas, Aguascalientes, Acapulco, Cancún, Mérida, Durango, Monterrey.

El formar parte del grupo Gemex, le a permitido a Electropura fortalecerse logrando cambios en la modernización de sus plantas y equipos, buscando con esto seguir siendo la marca líder a nivel nacional.

Para cumplir con el objetivo marcado, se utilizan diversos medios de comercialización tales como:

- ☺ venta directa que realizaba el camión repartidor casa por casa.
- ☺ SED (servicio especializado de distribución).
- ☺ y a través de grandes mayoristas. (aguacentros).

Los cuales no permitían saber a ciencia cierta hasta que grado se podía explotar el mercado, ya que no se contaba con métodos o programas de control, debidamente preestablecido que permitieran fijar un rumbo de acción. A mediados del 96 se crean el puesto de analista de mercado, cuya finalidad es la especialización de canales de venta, con el fin de ordenar, dividir y tener un control de la venta, segmentar el mercado, tener mayor cobertura de mercado.

La distribución en los años 80's y anteriores tenía un crecimiento del 5 % pero a partir de los 90's empezó a tener un crecimiento mas acelerado, donde creció en un 80 %, de 1998 a 1999, provocando realizar una especialización de los canales de venta o comercialización para atender más específicamente cada segmento. Creando los nuevos canales de especialización que necesitaban una atención particular y los cuales contaba con diferentes características, que los hacia muy diversos y diferentes

En 1998 se empieza formalmente el proyecto de abarrotes, cuyo objetivo principal era separar de las rutas de distribución a todos los abarrotes para crear rutas de servicio especializadas y en donde se tuviera un control en el servicio, se explore su potencial y así mismo se tenga información estadística y administrativa del Canal de abarrotes.

Se introduce el sistema de preventa, con lo cual se pretendía programar y asegurar la venta para el día siguiente. Algunos de los resultados de este sistema fue el aumento de la venta y la captura de clientes para dicho canal, ya que experimento un crecimiento del 100% de un año para otro, pero no soluciono el problema de la atención a los clientes existiendo una inconformidad por parte de los mismos.

Por lo cual cambia de sistema de preventa a uno de mayor sofisticación "Sistema Route Manager", que permite programar visitas de clientes, controlar la operación y disminuir el porcentaje de manipulación de datos. Logrando un mayor servicio y satisfacción en los clientes abarroteros.

Hasta este momento, únicamente este canal de distribución era el que contaba con una especialización, en lo que respecta a los demás canales continuaban de la misma forma. Fue hasta mediados de 99, que se decide crear un canal especializado en venta (casa x casa) con el sistema Route Manager, bajo un esquema de servicio elite, dirigido a un segmento de mercado de clase media y alta exclusivamente, naciendo así el canal de Ruta Hogar.

Así mismo se pretende explotar el canal de venta institucional, que hasta ese momento no se tenía un control específico de cuantos clientes se tenían, cuales eran sus necesidades y todo estaba controlado por el vendedor que en cualquier momento que quería, el decidía si dar o no el servicio y eran atendidos por el canal de venta directa y mayoristas.

Este canal de venta, se crea con el fin de ofrecer un servicio de distribución de agua purificada dedicado a atender únicamente y exclusivamente a empresas de cualquier magnitud.

Este canal de venta no había sido explotado, ya que cuenta con un gran potencial, principalmente ya que en la zona metropolitana de la Cd. de México se encuentran grandes conjuntos y zonas industriales que nos se habían atendido.

5.2 Diagnostico.

Al empezar a atacar al segmento de mercado industrial, a través de la especialización de rutas que los atendieran directamente al cliente en la puerta de su empresa, se dio un paso muy importante, así como la introducción del sistema de distribución "*Route Mager*", ya que ha ayudado en el control de venta, número de clientes, programación del servicio, entre otras cosas, lo cual a permitido lograr la Especialización con las siguientes ventajas:

- ✓ Incremento del volúmen de venta por parte del canal de institucional.
- ✓ Mayor control en gastos operativos.
- ✓ Mayor control administrativo.
- ✓ Crecimiento en la cartera de clientes.
- ✓ Identificación de clientes.

Pero esto no significa un avance sustancial en la atención al cliente, ya que cada industria es muy diferente y el trato que se debe proporcionar deberá de ser de forma personalizada, de acuerdo a las necesidades del cliente y apoyados con la tecnología necesaria.

Esto a llevado a que en la empresa se tenga un servicio que actualmente no satisface al 100 % a los clientes institucionales, ya que normalmente el cliente habla para quejarse, siendo las principales reclamaciones de los clientes los siguientes:

- ☒ Llaman por que les falta el producto.
- ☒ No pasa el repartidor a visitarlos.
- ☒ Cuando llaman no se le da solución a sus problemas.
- ☒ No hay personal que este continuamente para atender las demandas de los clientes.
- ☒ No existe un seguimiento de llamadas, por lo cual muchas ocasiones los pedidos quedan a la deriva y sin entregarse al cliente.
- ☒ Los acuerdo que se llagan a comprometerse la empresa con los clientes tardan mucho en cumplirse.

Tomando en consideración esta situación se ha elaborado un cuadro que engloba en general la problemática con respecto al servicio con los clientes Institucional:

Diagnostico	Usuario de la función	Necesidades del cliente.
Cientes sin producto.	Cientes establecidos.	Proporcionar el servicio para que el cliente pueda tener el producto en el momento requerido.
La falta de cultura en el servicio al cliente.	Cientes actuales y nuevos.	Que se de atención y solución de problemas al cliente cuando llama.
Falta de seguimiento en el servicio. Entregas, pedidos, créditos, promociones, descuentos, comodatos.	Cientes actuales y potenciales.	Que el servicio sea cumplido de acuerdo a los tiempos y acuerdos pactados.

Esta situación a provocado malestar por parte de los clientes institucionales, ya que no se les da la debida atención que ellos

requieren, trayendo como consecuencia la cancelación del servicio y una mala imagen que se tenga por parte de la empresa.

La actual distribución ha ido en aumento, pero se considera importante que se plantee un programa que permita tener una mejor imagen dentro de las industrias y que se cree una fidelidad de marca a través de un buen programa de atención al cliente, ya que representa un mercado poco atendido por parte de la empresa y que representa muy buenas ganancias por el volumen de garrafones que se manejan.

5.3 Recomendaciones :

En base a la situación antes prevista y tomando en consideración que un buen servicio al cliente contribuye a la fidelidad de marca y la satisfacción del cliente, trayendo como consecuencia crecimiento de la empresa, mayor captura de clientes y mejor cobertura de mercado en el área institucional, se propone lo siguiente:

Para clientes sin producto se propone:

- ☺ Se sugiere después de probar su aplicación en algunas zonas, el establecer un sistema de cliente visitado, no visitado y de compra de producto, que nos permita ver y saber cual es la situación específica de cada cliente institucional.
- ☺ Realizar un censo de las empresas que existen en las zonas de influencia en la franquicia de Tlalnepantla, para saber cual es el número exacto a las que se les da el servicio y empezar a conocerlas y detectar necesidades de cada una.
- ☺ En las empresas que se tienen registradas como clientes del canal de venta Institucional, aplicar un cuestionario de servicio que nos permita conocer como considera el servicio, cuanto garrafón operativo tiene, cuales son sus

necesidades de abasto, si necesita promoción de garrafón, cuantos días a la semana son necesarios que le visitemos de acuerdo a su consumo diario, etc.

En lo referente a la falta de cultura en el servicio al cliente propongo:

- ☺ Establecer un programa de capacitación para el personal de venta Institucional, para sensibilizar en la atención a clientes y la importancia que tienen como imagen de la empresa.
- ☺ Establecer un grupo reducido de personas que estén dedicadas 100% en a atención de cliente, tanto contestando teléfonos, así como dando seguimiento a los pedidos o comentarios de los clientes.

Para la falta en el seguimiento en el servicio se recomienda:

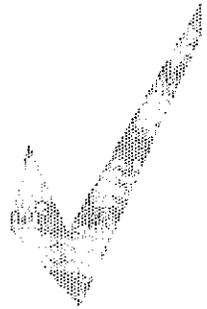
- ☺ Elaborar una hoja de control de clientes, que permita dar el seguimiento a los mismo, en donde se identifique el status del pedido, queja o sugerencia hasta que esta este completamente resuelta.
- ☺ Elaborar un programa de visita a los clientes por parte del coordinador y analista para saber como esta el servicio con el cliente y si no existe algún problema con el servicio. Así mismo que permita cumplir cabalmente os acuerdos en los que se llevo con el cliente para la prestación del servicio.
- ☺ Elaborar y llevar actualizado un kardex por cliente que permita saber cual es el status de cada cliente.
- ☺ Es importante implementar herramientas de comunicación internas (empresa - vendedor) que permitan localizar inmediatamente al repartidar para resolver algún problema del cliente en cuanto al servicio, esto podrá ser a través de: celular, biper, radio localizador.

Es importante conocer a fondo al cliente institucional ya que tiene algunas características muy particulares que lo hacen diferente a los demás canales de comercialización con que cuenta la empresa, siendo un de los contacto importantes y de decisión son los compradores de las misma, ya que si se llega a satisfacer las expectativas de ellos se podrá acceder o incursionar en las empresas, y mantener una fidelidad de marca.



Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

Conclusiones.



Conclusiones :

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha visto que en las organizaciones actuales, es importante que se cuente con Calidad en cada uno de los procesos de producción, pero también es un factor importante que se amplíe al campo de acción de la distribución y el servicio.

La búsqueda de la excelencia en el servicio, permitirá que se considere una estrategia de servicio en la atención a los clientes así como el fomentar una cultura de servicio en los empleados a través de sus labores cotidianas, que permita lograr que se de la satisfacción del cliente siempre.

Para que una organización pueda ser exitosa, es importante que tome muy en cuenta la opinión y deseo de los clientes y que cuente con el canal adecuado para captar su punto de vista y las expectativas del producto que consume. Por lo que es importante que la organización tenga un buen programa de servicio al cliente que de respuesta a las necesidades de los mismos.

El servicio al cliente en los últimos años ha tomado un nuevo auge, y el cliente cada día más exige una buena atención y pronta respuesta a su problemática, es por ello que si Electropura quiere continuar con su liderazgo, y especialmente entrar y posicionarse como líder dentro del segmento institucional es indispensable que conozca más a los clientes de este segmento de mercado y proporcione un buen servicio, con el único fin de crear y mantener una fidelidad de marca dentro de los consumidores. Lo cual traerá como consecuencia un aumento de clientes, crecimiento de mercado y mejores utilidades a la empresa.



Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas

ES LA PASA NO SALE
DE LA HISTORIA

Bibliografía



Bibliografía :

Administración por Calidad.

Jiménez Abuelo Manuel.

Ed. Ceesa.

México, 1998.

Alcanzar la calidad total en una empresa de servicio.

Guilles Legault

Ed. Trillas.

México 1999.

Calidad del servicio.

Keith, Denton.

Ed. Díaz Santos.

Madrid, 1991

Calidad en el servicio.

De la Parra, Eric.

Ed. Isel.

México, 1997.

Calidad sin lagrimas. El arte de administrar sin problemas.

Philip B. Crosby.

Ed. CECOSA.

México, 1993.

Clientes para Siempre.

Sewell Carl y E. Brown Paul.

Ed. McGraw Hill

México, 1994.

Como administrar con el método Deming.

Deming, Edward.

Ed. Norma.

México 1994.

Como mejorar la satisfacción del cliente.

Gerson, Richard.

Ed. Iberoamericana.

México 1994.

Desarrollo de una cultura de calidad.

Cantú, Humberto.

Ed. Mc Graw Hill.

México 1997.

Dirección de Mercadotecnia.

Koller, Philip.

Ed. Mc Graw Hill.

México, 1993

El servicio centrado en el cliente.

Cotler, David.

Ed. Díaz Santos.

Madrid, 1991

Juran y la planificación de la Calidad.

Joseph Juran.

Ed. Díaz de Santos.

México 1990.

La calidad en el servicio.

Colunga Lavilla, Carlos.

Ed. Panormi.

México F.E., 1990

Marketing de los servicios.

Idelfonso, Esteban.

Ed. Esic.

Madrid, 1996.

¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa.

Naoru Ishikawa.

Ed. Grijalbo.

México 1993.

Tratado de Calidad Total , tomo 1

Laboucheix, Vicent.

Ed. Limusa.

México, D.F. 1994.

Tratado de calidad total , tomo 2

Laboucheix, Vicent.

Ed. Limusa

México, 1995.

Un enfoque de la gestión de ventas.

Barcolo, Carlos.

Ed. Marcabo.

Colombia, 1995.

12 pasos para el éxito, brindando servicio.

Hodson, Barry.

Ed. Macchi.

Buenos Aires, 1993.