



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

17

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SISTEMA DE  
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA  
"LA IMPRENTA, S.A. DE C.V."**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**- LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN -**

**PRESENTA:**

**GUSTAVO BECERRIL LÓPEZ**

**ASESOR:**

**L.A. Y MTRO. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL**

**MÉXICO, D.F. 2002**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



En memoria del Lic. Enrique Ramírez Manzano (+), porque no sólo nos mostraste lo mucho que debemos amar a la Universidad, a México y a la justicia, sino porque creíste en nosotros para seguir tu camino. Gracias Maestro.

*Gracias a mi madre, padre, hermanos y demás familia, pues siempre conté con una mano para sostenerme y una palabra de aliento para seguir avanzando.*

*Gracias a mis amigos de la Facultad: (todos por igual) Teresa Méndez, Dein Medina, Rodrigo Rojas, Yazmin García, Adriana Palacios, Abraham Terán, Nomas Alaine, Josue Santaelia, Daniela López Gómez, Marina Verdugo, Abigail Chamorro, Virginia Huerta, Herminio Cortés, Lup Olmedo, Martha Olmedo, Edith Escalante, Claudia Gutiérrez, Andrea, Marcela Lorena Castillo, Naulia Gal, Irene Hernández, Alejandra Pérez-Saldívar, María de Jesús Sánchez, Eloisa Jiménez "Bambú", y todos ustedes cuyo nombre no paso por mi mente a la hora de escribir estas líneas, pero que los llevo siempre en mi corazón.*

*Gracias a Diana Vázquez Torres, por seguir ahí y por mantener vivo ese sueño.*

*Gracias a todos aquellos con los que tuve la oportunidad de realizar un trabajo en equipo, pues siempre logramos, a pesar de las carreras de último minuto, un buen resultado.*

*Gracias a todos mis compañeros con los que de una u otra forma cruzé una mirada, una palabra, una sonrisa y hasta un abucheo, quienes siempre encontraban en mí a un amigo.*

*Gracias a todos mis maestros, por procurar en mí una consecución a sus enseñanzas; especialmente y sin orden preestablecido, a Ofelia Islas, Gabriel Gómez Urquiza, Arturo Alonzo Cañabe, Raúl Díaz Becerra, Nadina Simón, Enrique B. Franklin, Luis Roman Corona Cuevas, Ilea Delgado, Guadalupe Padilla, Norma Peralta, Carlos Varela Cota, Alfonso Aguilar Álvarez, Eduardo Villegas, Manuel Calderón Taborda, Octavio Avila, Margarita Rosario de los Santos, Horacio Vega, Hector Horton, Ulises Conde, Adán Ramírez Cortés, Alejandro Lermán, Augusto Ramos Piza, Juan Manuel Esteban, Rafael Martínez, y Arturo Valadez Ambríz.*

*Gracias al Maestro Mejía Estuñol, mi asesor, pues creyo en mí hasta el último minuto.*

*Gracias a los administradores de "La Imprenta", por creer en la profesión, la Facultad, la UNAM y México.*

*Gracias a los Corsemos (incluyendo a Hersch).*

*Un agradecimiento especial a Elydeth Gómez Corona, Björk Guðmundsdóttir, Roberth Smith y Alejandro González Inárritu por hacer de éste un mundo más creativo y darme con su obra una fuente de inspiración.*

INTRODUCCIÓN. ....	1
ANTECEDENTES. ....	3

**PARTE PRIMERA – CONCEPTOS DE REFERENCIA**

**I. CONCEPTO DE CALIDAD.**

1. VISIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD. ....	6
2. DEFINICIÓN DE CALIDAD. ....	6
3. TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS. ....	7
4. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD. ....	8
5. ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD TOTAL (ACT). ....	9
6. SISTEMA DE CALIDAD. ....	10
7. EQUILIBRIO ENTRE CALIDAD, COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA. ....	10

**II. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

1. SISTEMA DE CALIDAD. ....	11
2. CULTURA DE CALIDAD. ....	11
3. COSTOS DE CALIDAD. ....	12
4. POSICIÓN EN EL MERCADO. ....	14

**III. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.**

1. PROBLEMAS DE CALIDAD CRÓNICOS Y ESPORÁDICOS. ....	16
2. ENFOQUE DE PROYECTO POR PROYECTO. ....	16

**IV. CONTROL DE CALIDAD.**

1. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES A CONTROLAR. ....	18
2. ESTABLECER INDICADORES. ....	18
3. DETERMINAR UNIDADES DE MEDIDA. ....	19
4. DEFINIR UNA META (ESTÁNDAR) DE CONTROL. ....	19
5. CREAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN. ....	20
6. EVALUAR LA DIFERENCIA. ....	20
7. ACCIONES TOMADAS SOBRE LAS DIFERENCIAS. ....	20
8. REGULACIÓN CONTINUA DEL PROCESO. ....	21
9. AUTOCONTROL. ....	21

**V. SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.**

1. CONCEPTO. ....	22
-------------------	----

2.	MOMENTOS DE LA VERDAD. ....	22
3.	PLANEACIÓN DEL SERVICIO. ....	23

## **PARTE SEGUNDA – INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

I.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	26
II.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....	27
III.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	28
2.	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	28
3.	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	29
4.	PROCEDIMIENTO DE LA ENCUESTA. ....	30
5.	PRESUPUESTO. ....	32
6.	PROGRAMA DE TRABAJO. ....	34
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO. ....	36
8.	DISEÑO DE LA MUESTRA. ....	36
9.	BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA. ....	38
10.	CRITERIOS DE TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	39
IV.	CUESTIONARIO.	
1.	PRUEBA PILOTO. ....	41
2.	CUESTIONARIO DEFINITIVO. ....	51
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	
1.	RECOPIACIÓN Y LIMITACIONES. ....	58
2.	TABULACIÓN. ....	59
3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE PREGUNTAS. ....	62
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL. ....	79
5.	OBSERVACIONES. ....	81
VI.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	82

## **PARTE TERCERA – RECOMENDACIONES**

I.	RECOMENDACIONES.	
1.	AMPLIACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO. ....	88
2.	PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD. ....	89
3.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE. ....	93

II. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE (BASE DE DATOS).	
1. OBJETIVO DEL SISTEMA .....	96
2. JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA .....	96
3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA .....	96
4. CAPACIDADES DEL SISTEMA .....	96
5. BASE DE DATOS DE CLIENTES .....	97
6. BASE DE DATOS DE ÓRDENES DE TRABAJO .....	98
7. OPERACIONES DEL SISTEMA .....	99
III. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.	
1. OBJETIVO DEL SISTEMA .....	100
2. JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA .....	100
3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL .....	100
4. ACTIVIDAD A CONTROLAR .....	100
5. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES, UNIDADES DE MEDIDA Y ESTÁNDARES DE CALIDAD .....	100
6. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	101
7. EVALUACIÓN DE LA MEDICIÓN RECABADA Y ACCIONES CORRECTIVAS .....	103
IV. PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD.	
1. OBJETIVO DEL PROGRAMA .....	104
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....	104
3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA .....	104
CONCLUSIÓN GENERAL .....	107
GLOSARIO .....	108
BIBLIOGRAFÍA .....	111

Toda empresa exitosa sabe en dónde está, cómo llegó ahí y hacia dónde se dirige. No sólo es capaz de vislumbrar su futuro, sino de influir en él.

El saber en dónde se encuentra y el cómo ha llegado ahí es posible, en parte, gracias a su capacidad de entender su mercado, abandonando momentáneamente el escenario empresarial y ocupando el asiento del consumidor, para que desde la perspectiva de este último se observe qué es lo que la hace fuerte, qué la debilita y qué la aleja de sus objetivos y metas. De esta forma la empresa conocerá con mayor precisión y menor margen de error su porvenir y lo que tiene que hacer para llegar allá.

El factor que más influye en la posición de la empresa en el mercado es la calidad, entendiendo ésta no sólo como el cumplimiento de especificaciones técnicas del producto o el control estadístico, sino como el logro de la satisfacción del cliente e incluso, hoy en día se habla de "superar sus expectativas".

Para ello deben involucrarse todas las actividades de la organización: una investigación de mercado descubre las expectativas de calidad de los clientes, entonces se diseña un producto, se desarrollan los procesos adecuados de manufactura para producirlo, se obtienen los materiales apropiados, se efectúan pruebas de uso antes de su salida al mercado, y finalmente, mediante el servicio al cliente se le da un seguimiento que permita corregir eventuales fallas y detectar oportunidades de mejora.

"La Imprenta" S.A. de C.V., como toda empresa de éxito, ha tenido fortalezas y oportunidades que ha sabido aprovechar y utilizar para crecer día con día; pero también, como cualquier otra, tiene debilidades y amenazas de las que, entre la rutina empresarial y la inercia acumulada durante años, resulta muy difícil percatarse. Por estos motivos, este trabajo pretende detectar tanto las ventajas que ayudarán a reafirmar su buen desempeño y mejorar día a día la calidad de su servicio, como los focos de atención que es necesario atender para evitar consecuencias inesperadas.

El presente trabajo está dividido en tres partes. En la primera se detallan todos los conocimientos teóricos necesarios para comprender el concepto de calidad y cómo puede ésta implementarse en el servicio al cliente de la empresa.

En segundo lugar, se presenta una investigación de mercado cuyo objetivo es averiguar la percepción actual de los clientes respecto al servicio que han recibido, al igual que aportar elementos que permitan llevar a cabo una evaluación del estado actual de la calidad en la organización.

Cabe aclarar que la amplia gama de ramas del área comercial no permite que una pequeña empresa desarrolle una investigación que abarque todos los aspectos que sería deseable indagar, además de que resultaría poco práctico y sumamente costoso.

Desde ese punto de partida se decidió que la investigación que forma parte del presente trabajo se concentre en averiguar exclusivamente la percepción que se tiene del servicio, siendo los clientes los indicados para opinar a este respecto, y que ésta se desarrollara por medio de una encuesta telefónica.



Para agrupar a todos los clientes de la empresa se integró una base de datos, la cual se obtuvo de sus registros internos, conformados por las ordenes de trabajo que se generan cada vez que se contrata algún servicio.

Una parte importante de la investigación se materializó gracias al apoyo de un equipo de compañeros que, con el trabajo en equipo como premisa, aportaron no sólo su tiempo e ideas, sino que siempre estuvieron al pendiente del avance de la misma y de cualquier imprevisto que pudiera sobrevenir. Comparto los créditos de esta labor con Rodrigo, Abraham, Melissa, Verónica y Sarai

Como parte tercera y final de este proyecto se expone una serie de recomendaciones diseñadas a partir de los conceptos descritos en la primera parte y de las conclusiones generadas en la segunda, con la intención de proporcionar a la empresa una herramienta útil para el logro efectivo de sus objetivos de calidad

Un principio que privó en todo momento para la elaboración de esta aportación fue la superación de las expectativas hacia él generadas, y el resultado, se cree, así lo confirma. Se espera que sus conclusiones ayuden al personal de la empresa a renovar su programa de mejora continua y a tomar las decisiones de negocio pertinentes para enmendar los errores y enfatizar los aciertos.

No pueden quedar fuera unas palabras de reconocimiento a quienes de una forma u otra aportaron su grano de arena para ver cristalizada esta tarea, comenzando con mi asesor, el Maestro Raúl Mejía Estañol, continuando con mis colegas incansables de mil batallas: Teresa Méndez, Dein Medina y Rodrigo Rosas, y concluyendo con los Licenciados Jessica y Octavio Ávila, cuya confianza y conocimientos me permitieron transformar mis potencialidades en capacidades

Sólo resta afirmar con beneplácito que fue muy satisfactorio colaborar con "La Imprenta", S.A. de C.V., por la calidad humana de su gente y por su visión tan comprometida con el México de hoy, que es apenas el comienzo de un mejor mañana.

"La Imprenta" S.A. de C.V. es una empresa fundada en el año de 1992, enfocada en un principio hacia el giro del fotocopiado y el diseño e impresión en offset, principalmente. Hoy cuenta con un amplio portafolio de servicios que prácticamente satisfacen cualquier necesidad y cubren todo el espectro del ramo.

Su fundador, Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, es un ejecutivo altamente reconocido en el área comercial del sector industrial por su capacidad y el acierto en sus decisiones. Durante los últimos años se ha desempeñado exitosamente en el ramo papelerero y en el ambiente de las cámaras empresariales.

El personal que dirige esta organización es encabezado por su propio fundador y por dos de sus hijas, también egresadas de la mencionada Facultad, de la que todos ellos son dignos representantes. En ella y a pesar de su ocupada agenda, este destacado empresario se da el tiempo y el gusto de impartir cátedra.

Describiendo a la organización es importante señalar que por sus características, el número de empleados y el giro al que pertenece -industria manufacturera del ramo papelerero (34), según la *Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP)* generada por el *Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI)*-, se puede clasificar como microempresa. En cuanto a sus instalaciones, actualmente se encuentra ubicada al sur de la Ciudad de México.

Por la vasta experiencia de su Director General no es de sorprenderse que para esta empresa el cliente sea la prioridad número uno. Por eso, su personal se conforma de profesionales capacitados en el área gerencial y el ámbito de las artes gráficas, lo cual le permite coordinar efectivamente todas las actividades, a la vez que posibilita el brindar asesoría eficiente y de esta forma proporcionar un servicio de excelencia en todos los sentidos.

Se destacan, entre los servicios que proporciona la empresa, los siguientes:

a) Impresión Offset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de color</li> <li>• Separación de color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas continuas para computadora</li> <li>• Impresión blanco y negro</li> </ul>
b) Impresión Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanco y negro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Color</li> </ul>
c) Serigrafía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación de color</li> <li>• Impresión a un solo color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos promocionales</li> </ul>

<p>d) Producción de Impresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros y revistas</li> <li>• Catálogos</li> <li>• Boletines</li> <li>• Manuales</li> <li>• Folletos</li> <li>• Posters</li> <li>• Dípticos</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Manteletas</li> <li>• Volantes</li> <li>• Postales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas de presentación</li> <li>• Hojas membreteadas</li> <li>• Sobres membreteados</li> <li>• Folders membreteados</li> <li>• Formatos internos</li> <li>• Etiquetas</li> <li>• Comprobantes fiscales en forma plana y forma continua: facturas, notas de crédito, notas de cargo, notas de remisión, etc.</li> </ul>
<p>e) Otros Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño por computadora</li> <li>• Encuadernación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas finas</li> <li>• Negativos y positivos</li> </ul>

---

**PRIMERA PARTE**

**CONCEPTOS DE REFERENCIA**

---

## 1. VISIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD.

Durante el siglo XX, apareció una ininidad de conceptos nuevos sobre la calidad, tales como el control de calidad, mejoramiento continuo, prevención de defectos, control estadístico de procesos, cero defectos, administración con calidad total (ACT), círculos de calidad, auditoría de la calidad, aseguramiento de la calidad, comparación competitiva ("benchmarking"), por citar los más importantes

Después de la Segunda Guerra Mundial tuvieron lugar dos fenómenos trascendentales la revolución japonesa de la calidad y el incremento de percepción de la calidad de los productos en la mente de los consumidores.

Gracias a los japoneses los cambios en la calidad de las empresas se llevan a cabo por la alta dirección; el entrenamiento sobre calidad se imparte en todos los niveles y funciones, y se establecen procesos continuos de mejoramiento de la calidad

Por otra parte, el aumento de la calidad en la mente del público se vio influida por factores como las demandas judiciales contra los productos, la preocupación por el medio ambiente, la presión de las organizaciones de consumidores y la concientización del papel de la calidad en el comercio.

Estas dos corrientes trajeron como consecuencia que las organizaciones catalogaran a la calidad como prioritaria, pues las condiciones en el mercado se volvieron adversas, caracterizándose por:

- a) Elevada competencia.
- b) Cambio en los mercados meta.
- c) Mezcla de productos cambiante.
- d) Productos más complejos.
- e) Incremento de las expectativas de los clientes.
- f) Comercio globalizado.

## 2. DEFINICIÓN DE CALIDAD.

*Calidad* es la satisfacción del cliente. La palabra "cliente" se refiere a aquél a quien un producto o proceso impacta, y la "satisfacción" quiere decir que el bien o servicio cuenta con las características y la ausencia de defectos esperadas por el cliente.

Los clientes pueden ser externos o internos. Los externos son los usuarios finales, los que adquieren productos para destinar su uso a otra persona y los comerciantes; mientras los internos incluyen a todas las divisiones y departamentos de una compañía a los que ella misma les proporciona bienes o servicios.

Las características del producto impactan a los ingresos por ventas (a través de una mayor participación de mercado y de precios más elevados), aunque aumentar la calidad del diseño se traduce en costos más altos.

La ausencia de defectos (errores, defectos, fracasos, fuera de especificaciones) significa costos menores (se reduce el desperdicio, el trabajo doble y el número de reclamaciones) y mayor satisfacción del cliente.

La siguiente figura muestra la manera en que las características del producto y la ausencia de defectos conlleva a mayores ganancias.

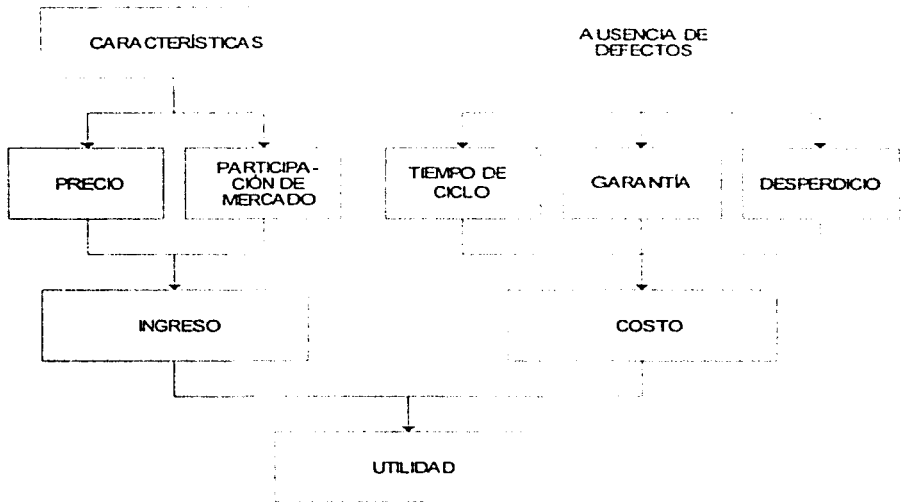


Figura 1.1. Relación entre características del producto y la ausencia de defectos con la utilidad  
Fuente: JURAN. Análisis y planeación de la calidad. Pág. 5

### 3. TIPOS DE CLIENTES EXTERNOS.

Ya sean clientes industriales o consumidores finales, ya se trate de bienes o de servicios, la gama de clientes externos de una organización puede ser muy amplia. No obstante, en lo que respecta a la calidad se definen tres tipos de clientes:

- Los que le atribuyen la misma o más importancia al precio que a la calidad.
- Los que evalúan el precio y la calidad de varios productos simultáneamente.
- Los que anteponen la calidad al precio.

Las tres categorías requieren ser satisfechas en el mercado, especialmente cuando se trata de bienes o servicios dirigidos al consumidor final. La siguiente tabla relaciona cada una de ellas con las características del producto y la ausencia de defectos:

Tipos de Cliente Externo		
Énfasis	Características del producto	Ausencia de defectos
Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición a no contar con características especiales u opcionales</li> <li>- Tolerancia a una vida del producto corta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolerancia a algunos defectos</li> <li>- Tolerancia a deficiencias en el servicio pre y post venta</li> </ul>
Comparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición a hacer un intercambio entre calidad y precio</li> <li>- Las características deben justificarse con el precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede hacer énfasis en las condiciones de garantía</li> <li>- Interés en los costos de operación, mantenimiento y reparación</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseo de muchas características especiales</li> <li>- Interés en el lujo, la estética, la imagen y la marca</li> <li>- Deseo de alto desempeño del producto y del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca tolerancia a los defectos</li> </ul>

Tabla 1.1. Tipos de cliente externo. Fuente: JURAN. Análisis y planeación de la calidad. Pág. 90

#### 4. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.

La *administración de la calidad* es el "proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización"<sup>1</sup>

Sus elementos consisten en tres sub-procesos: *la planeación, el control y el mejoramiento de la calidad*, que a su vez se pueden definir con más detalle como una secuencia general de actividades, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Procesos de la Administración de la Calidad		
Planeación de la calidad	Control de calidad	Mejoramiento de la calidad
a) Establecer metas de calidad	a) Elegir elementos de control	a) Probar la necesidad
b) Identificar a los clientes	b) Elegir indicadores y unidades de medida	b) Identificar proyectos
c) Descubrir necesidades de los clientes	c) Establecer metas de calidad	c) Organizar equipos por proyectos

<sup>1</sup> JURAN. Análisis y planeación de la calidad. Pág. 7.

d) Desarrollar características de productos	d) Crear un instrumento de medición	d) Diagnosticar causas
e) Desarrollar características de procesos	e) Medir el desempeño real	e) Proporcionar remedios, probar que los remedios son efectivos
f) Establecer controles de procesos, transferir operaciones	f) Interpretar la diferencia	f) Manejar la resistencia al cambio
	g) Actuar contra la diferencia	g) Controlar para mantener las ganancias

Tabla 1.2 *Procesos de la administración de la calidad* Fuente: JURAN. *Análisis y planeación de la calidad* Pág. 9

Para lograr los objetivos de calidad es necesario que los tres procesos se apoyen en un liderazgo y en una "cultura de calidad", los cuales deben tener un impacto sobre todas las personas en la organización.

## 5. ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD TOTAL (ACT).

La *Administración con Calidad Total* o ACT<sup>2</sup> se define como "el sistema de actividades dirigidas al logro de clientes complacidos, empleados capaces, ingresos mayores y costos más bajos"<sup>3</sup>. Se caracteriza por dotar a la organización de un enfoque externo de la calidad, que paralelamente al punto de vista interno convencional, permite el logro de los objetivos de calidad. En la siguiente tabla se hace una comparación entre ambos enfoques:

Enfoque de la Administración de la Calidad	
Interno tradicional	Externo de la ACT
Comparar el producto con las especificaciones	Comparar el producto con la competencia y con el mejor
Aceptar el producto en la inspección	Proporcionar satisfacción sobre la vida del producto
Prevenir defectos de planta y de aplicación	Cumplir con las necesidades del cliente de bienes y servicios
Concentrarse en la manufactura	Cubrir todas las funciones
Usar medidas de calidad internas	Usar medidas de calidad basadas en el cliente
Ver la calidad como un aspecto técnico	Ver la calidad como un aspecto de negocios

<sup>2</sup> El término "Administración con Calidad Total" se traduce del inglés "Total Quality Management" (TQM). Cabe aclarar que normalmente este concepto se presenta como "Administración de la Calidad Total", expresión que a mi juicio es incorrecta, pues si se analizan las palabras sajonas "Total" y "Quality", estas aparecen como adjetivos que califican al sustantivo "Management" y no como modificadores indirectos, responden a la pregunta "cómo se administra" y no "qué se administra".

<sup>3</sup> JURAN. *Op Cit.*, pág. 12.



Coordinar los esfuerzos con calidad administrativa	Dirigir los esfuerzos mediante la alta administración
Tabla 1.3. Enfoque de la administración de la calidad Fuente: JURAN. Análisis y planeación de la calidad Pág. 12	

## 6. SISTEMA DE CALIDAD.

El logro de la calidad requiere la realización de una amplia gama de actividades relacionadas con este fin, que en conjunto se les conoce como *sistema de calidad*.

Esas actividades siguen una secuencia lógica de eventos, como se muestra en la siguiente figura. Paralelamente se requieren otras tareas de carácter administrativo como finanzas, recursos humanos, comercialización y sistemas informáticos, que sirven de apoyo.

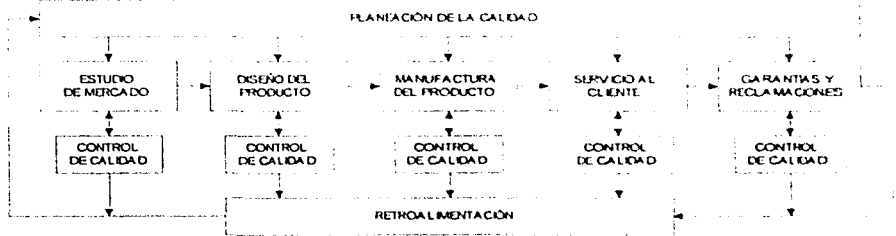


Figura 1.2. Sistema de calidad de la organización Fuente: Elaboración propia

## 7. EQUILIBRIO ENTRE CALIDAD, COSTOS Y TIEMPOS DE ENTREGA.

La calidad, los costos y los tiempos de entrega deben ser compatibles entre sí, de manera que al elevar la calidad se eliminen las causas de errores y el retrabajo, reduciendo costos y acortando los tiempos de entrega; sin embargo, un esfuerzo exagerado al diseñar características innecesarias, especificar estándares irreales o permitiendo el perfeccionismo en la inspección, puede traer como consecuencia que los costos se incrementen y las entregas se alarguen.

Por su parte, un énfasis desmedido en los costos y tiempos de entrega puede tener un impacto mortal sobre la calidad al no destinarle suficiente tiempo o recursos, o al tomar la decisión de embarcar un producto de calidad marginal con el fin cumplir con el programa de entregas y evitar los costos del retrabajo.

## II. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

La evaluación de la calidad consiste en una "revisión del estado de la calidad en toda la compañía"<sup>4</sup>, y es el punto de partida para detectar tanto la dimensión del problema, como las áreas que demandan mayor atención. Esto permitirá desarrollar una estrategia sin despegar los pies de la tierra.

La evaluación de la calidad comprende:

- a) Sistema de calidad.
- b) Cultura de calidad.
- c) Costos de calidad.
- d) Posición en el mercado.

### 1. SISTEMA DE CALIDAD.

La evaluación de las actividades de calidad de una organización puede dirigirse a todas ellas o cubrir sólo algunas, y a su vez, su aplicación puede ser general o detallada; sin embargo, deberá ser lo suficientemente minuciosa para abarcar al sistema de calidad en su conjunto.

Para efectuar dicha evaluación, se comienza analizando aspectos generales relacionados con la administración de la calidad, para concentrarse posteriormente en procesos específicos.

Para lograr una apreciación más detallada pueden utilizarse criterios previamente establecidos, como los definidos por el *Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige* otorgado anualmente en los Estados Unidos; el *Premio Deming a la Calidad* en Japón, o en México, el *Premio Nacional de Calidad*.

La *Organización Internacional de Estandarización (ISO)*<sup>5</sup>, ha definido la familia *ISO 9000:2000 de estándares de calidad*, que sirve para certificar que una organización cumple con ciertos criterios mínimos establecidos. Alcanzar la certificación se ha vuelto una ventaja competitiva tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

### 2. CULTURA DE CALIDAD.

La cultura de calidad de la compañía es el "conjunto de opiniones, creencias, tradiciones y prácticas orientadas a la calidad que tiene el personal de una organización"<sup>6</sup>. Para adquirir y entender esta cultura existen dos enfoques: las discusiones con grupos de empleados y el uso de cuestionarios escritos. En ambos casos, lo que se pretende determinar es:

<sup>4</sup> *Idem*, pág. 15.

<sup>5</sup> ISO 9000 and ISO 14000. <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>

<sup>6</sup> JURAN. *Op.Cit.*, pág. 31.

- a) La percepción de la misión, objetivos y actitud hacia la calidad dentro de la compañía.
- b) El entendimiento de las políticas y procedimientos orientados a la calidad
- c) La apreciación del personal sobre la calidad de los productos y servicios.

### 3. COSTOS DE CALIDAD.

En todas las organizaciones se identifican los costos incurridos para llevar a cabo sus distintas operaciones. A partir de la segunda mitad del siglo XX apareció el concepto de *costos de calidad*, el cual se aplicó de dos formas distintas: igualándolos con los costos de *lograr* la calidad, o equiparándolos con los costos derivados de una *baja* calidad. Ambos enfoques son correctos y deben mantener un equilibrio, pues mientras los costos *disminuirán* en la medida en la que se mejore la calidad, los costos de "mejorar la calidad" *se incrementarán*.

#### A. OBJETIVOS DE LOS COSTOS DE CALIDAD.

Estimar los costos de calidad pretende que la organización alcance los siguientes objetivos<sup>7</sup>:

- a) Cuantificar la dimensión del problema de calidad en términos monetarios
- b) Identificar oportunidades de reducción de costos
- c) Detectar alternativas para reducir la falta de satisfacción del cliente y las amenazas asociadas con la venta de producto defectuoso.

#### B. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD.

Los *costos de baja calidad* son aquéllos relacionados con los productos defectuosos y se pueden agrupar en dos categorías: *costos de fallas internas* y *costos de fallas externas*. Los *costos de lograr la calidad* tienen que ver con la inspección y el control y se clasifican en: *costos de evaluación* y *costos de prevención*. En la Tabla II.1 se detallan los aspectos a considerar para cada concepto de costo.

#### C. COSTOS DE CALIDAD OCULTOS.

Existen también *costos de calidad ocultos* que no es fácil apreciar, pero que pueden resultar en una sub-estimación de los costos de calidad reales. Para enfrentar este problema, se les debe asignar un valor económico e integrarlos con el resto de la evaluación. Los más comunes son:

- a) Ventas potenciales perdidas.
- b) Los costos de rediseño por razones de calidad.
- c) Los costos de cambiar el proceso de manufactura por ser poco eficaz para cumplir con los requerimientos de calidad.
- d) Los costos de cambio en los sistemas informáticos por razones de calidad.
- e) Los costos incurridos en la tolerancia permitida a los estándares, cuando los registros históricos muestran que es inevitable cierto nivel de defectos, pues se desperdicia una oportunidad de mejoramiento.

---

<sup>7</sup> *Idem*, pág. 19.

Costos de Calidad		
Concepto	Aspecto	Descripción
<b>Costos por baja calidad</b>		
<b>Costos de fallas internas</b>  defectos que se detectan antes de que el producto llegue al cliente	Desperdicio	Mano de obra, materiales y gastos generados por los productos defectuosos que no es posible reparar
	Retrabajo	Corrección de los defectos para que el producto satisfaga las especificaciones
	Análisis de fallas	Análisis de los productos defectuosos para determinar las causas de las fallas
	Reinspección y volver a probar	Inspeccionar y probar nuevamente los productos que han sido retrabajados
	Rebajas	Descuento en el precio normal de venta otorgado por baja calidad
<b>Costos de fallas externas</b>  defectos que se detectan después de mandar el producto al cliente	Costos de garantía	Reemplazo o reparación de los productos defectuosos devueltos dentro del periodo de garantía
	Conciliación de quejas	Atención de quejas debidas a un producto defectuoso
	Material regresado	Recepción y reemplazo de productos defectuosos
	Concesiones	Concesiones hechas a los clientes cuando aceptan productos defectuosos
<b>Costos de lograr la calidad</b>		
<b>Costos de evaluación</b>  determinar el grado en que el producto cumple con los estándares	Inspección y prueba al recibir materiales	Determinación de la calidad de los materiales o productos comprados
	Inspección y prueba del producto	Evaluación del producto durante el proceso de producción y una vez concluido éste
	Materiales y servicios para la inspección y pruebas	Materiales, provisiones y servicios requeridos para el trabajo de inspección y prueba
<b>Costos preventivos</b>  mantener los costos de fallas y de evaluación al mínimo	Planeación de la calidad	La realización de las actividades de planeación de la calidad
	Diseño de nuevos productos	Actividades relacionadas con la calidad en la introducción de nuevos productos o servicios
	Evaluación de procesos	Evaluación del estado de los procesos relacionados con la calidad
	Entrenamiento	Costos de las actividades de capacitación y entrenamiento relacionadas con la calidad

Tabla II.1. Costos de Calidad Fuente: Elaboración propia, basado en JURAN *Análisis y planeación de la calidad* Pp 16-18

- f) Costos de manufactura adicionales debidos a defectos, relacionados con el espacio, el inventario y el tiempo extra utilizados.
- g) El desperdicio no reportado, ya sea por el temor a represalias, o porque se asienta en una partida diferente.
- h) Costos excesivos para lograr un producto aceptable, cuando se intenta compensar deficiencias en algunas etapas del proceso.

#### D. COSTO TOTAL DE CALIDAD.

Para reducir los costos totales, existen relaciones entre los costos por fallas y los costos de lograr la calidad que es necesario tomar en consideración a la hora de llevar a cabo la evaluación, que son:

- a) Cuando los costos de fallas equivalen a la mitad de los costos totales de calidad mientras que los de prevención constituyen poco menos del otro 50% y los de evaluación son mínimos, se puede decir que se ha llegado al punto óptimo.
- b) Cuando los costos por fallas son muy elevados y los de prevención y evaluación son mínimos, se deben implementar proyectos de mejoramiento que permitan disminuir los errores y elevar los estándares.

Los costos por fallas en una compañía que no ha emprendido proyectos de mejoramiento, normalmente equivalen a varias veces los costos de prevención y evaluación, por lo que la implementación de este tipo de proyectos se traducirá en una enorme reducción del costo total de calidad antes de llegar al punto óptimo

- c) Cuando los costos de evaluación excedan a los costos por fallas será necesario tomar algunas medidas, como:
  - 1) Comparar el costo de detección de los defectos contra el daño que causan si se pasan por alto;
  - 2) Revisar si los estándares son realistas;
  - 3) Establecer muestreos para disminuir la cantidad de inspección, o
  - 4) Detectar la duplicidad de inspección.

#### 4. POSICIÓN EN EL MERCADO.

Un estudio de mercado es una *"investigación que permite entender cuál es la percepción de la calidad de la compañía en el mercado respecto a la competencia –lo que se relaciona directamente con los ingresos por ventas– y detectar oportunidades y amenazas"*. Su planteamiento debe abarcar un equipo que incluye personal de mercadotecnia, desarrollo de producto, calidad, manufactura, entre otros.

Desde los primeros pasos se definen las preguntas que necesitan una respuesta del mercado, las cuales deben responder en conjunto a dos interrogantes generales:

- a) ¿Qué importancia relativa tienen las características del producto, según lo ve el consumidor?
- b) ¿Cómo se compara nuestro producto con el de la competencia, respecto a cada una de sus características, desde la perspectiva del consumidor?

Las respuestas deben provenir de los clientes, por lo que las opiniones del personal de la compañía quedan en un segundo plano.

---

<sup>8</sup> *Idem*, pág. 28.

Un estudio de mercado se dirige normalmente a los usuarios experimentados del producto, identificando de forma específica los atributos que contribuyen a la satisfacción del cliente, ponderando su importancia relativa y clasificándolos.

### III. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

---

#### 1. PROBLEMAS DE CALIDAD CRÓNICOS Y ESPORÁDICOS.

Los problemas de calidad pueden deberse a causas crónicas –sistémicas– o esporádicas –aleatorias–. Las primeras se presentan como una situación adversa continua cuya solución implica una modificación a los procesos establecidos; mientras que las segundas ocurren repentinamente como una variación a tales procesos, su solución consiste en restaurar la desviación.

El mejoramiento es, junto con la planeación y el control, uno de los tres procesos que conforman la Administración de la Calidad, y se emplea para actuar sobre los problemas crónicos, mientras el proceso de control de calidad se concentra en los esporádicos.

Entre ambas clases de problema sobresalen diferencias importantes, pues mientras los crónicos se manifiestan paulatinamente a lo largo del tiempo y su solución es compleja, los esporádicos son dramáticos y demandan atención inmediata. Asimismo, estos últimos pueden convertirse en una prioridad continua que imposibilite dirigir los esfuerzos en lograr un ahorro, que sólo es posible atacando las deficiencias sistemáticas.

#### 2. ENFOQUE DE PROYECTO POR PROYECTO.

El enfoque más apropiado para implementar un proceso de mejora de la calidad es el de proyecto por proyecto, que consta de tres etapas:

- a) Detectar las necesidades de mejora del sistema.
- b) Delimitar los proyectos.
- c) Implementar los proyectos y organizar los equipos que se integrarán a ellos.

A su vez, cada proyecto debe cumplir con los siguientes pasos:

- a) Identificar la necesidad y definir el objetivo del proyecto.
- b) Diagnosticar las causas.
- c) Proponer un remedio y probar su efectividad.
- d) Manejar la resistencia al cambio.
- e) Controlar los costos, para mantener las ganancias.

Para que los resultados de un proceso de mejora sean trascendentes, es necesario cuestionar todas las tradiciones y supuestos del trabajo vigentes en la organización, con la intención de buscar grandes alternativas de mejoras.

**Control** es el proceso de verificar que se esté cumpliendo con los objetivos establecidos en la planeación de la calidad. Para ello es necesario observar el desempeño real de las actividades para evaluar si se encuentran dentro de los límites definidos y de no ser así, tomar medidas para corregirlo.

El proceso de control de calidad contempla los siguientes pasos:

1. Identificar las actividades a controlar.
2. Establecer indicadores
3. Determinar una unidad de medida.
4. Definir una meta (estándar) de calidad.
5. Crear un instrumento de medición.
6. Evaluar la diferencia entre la medición recabada y el estándar establecido.
7. Tomar acciones correctivas.

A continuación se muestran gráficamente la secuencia de pasos:

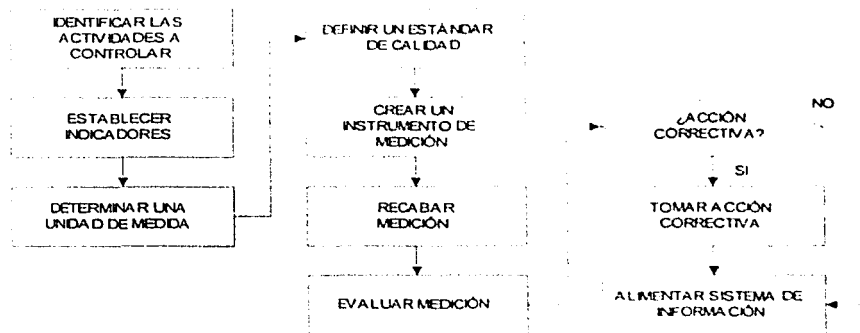


Figura IV.1. Proceso de control de calidad Fuente: Elaboración propia

El control es uno de los tres procesos de la Administración de la Calidad dirigido al cumplimiento de las metas establecidas, a la atención de problemas esporádicos y a la prevención de variaciones que puedan volverse continuas. Es contrario al mejoramiento, pues este último se concentra en la modificación de los procesos para generar un cambio en los estándares y corregir así las fallas sistemáticas.

La medición de la calidad es esencial en el proceso de control, pues permite evaluar si es necesario tomar alguna medida correctiva a tiempo y proporciona retroalimentación, tanto al propio control, como a los procesos de planeación y evaluación de la calidad.



## 1. IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES A CONTROLAR.

Existe una gran cantidad de actividades que pueden controlarse dentro de la organización, como lo pueden ser que van desde las relacionadas con la tecnología, los procesos y las instalaciones, hasta las relativas a la compra de materiales, a la venta y al servicio. En ocasiones existen normas externas a la compañía que le imponen a ésta las actividades que habrá de controlar.

Para identificar las actividades a controlar se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- a) Deben estar relacionadas con el cliente, ya sea interno o externo
- b) Deben ser lo suficientemente extensas para permitir que se evalúe el desempeño organizacional real.
- c) Deben estar vinculadas con los dos elementos de la calidad: las características del producto y a la ausencia de defectos.
- d) Se puede consultar a los clientes internos y externos sobre aquéllas que consideran que deben controlarse.
- e) Los encargados de efectuar mediciones deben entender las actividades controladas y el papel que juegan.

## 2. ESTABLECER INDICADORES.

Un sistema de medición permitirá efectuar una cuantificación de la actividad controlada, y debe contener:

- a) Un indicador.
- b) Una unidad de medida.
- c) Un instrumento de medición.

Un *indicador* es un punto de referencia que "*refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación*"<sup>9</sup>; es decir, es un parámetro de evaluación del desempeño de algún aspecto de la organización, que permite:

- a) Hacer comparaciones.
- b) Efectuar juicios.
- c) Analizar tendencias.
- d) Predecir y anticiparse a los cambios.

En el caso del control de calidad, los indicadores miden aquellos elementos de la actividad controlada que en conjunto permiten evaluar si está cumpliendo con las metas planteadas. Estos elementos normalmente coinciden con las características del producto o servicio.

Un indicador debe contar con las siguientes características:

---

<sup>9</sup> FRANKLIN. *Auditoría administrativa*. Pág. 94.

- a) Ser útil para la toma de decisiones.
- b) Costo-beneficio justificable.
- c) Enfoque hacia la medición de resultados.
- d) Ser factible de medir.
- e) Discriminativo.
- f) Verificable.
- g) Libre de sesgo.
- h) Fácil de interpretar.
- i) Precisión matemática o conceptual, según sea cuantitativo o cualitativo.

Para establecer un indicador se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Definir el objetivo del indicador.
- b) Determinar las acciones para instrumentarlo.
- c) Involucrar a todo el personal que intervenga en su diseño o en su implementación
- d) Precisar la unidad de medida y los estándares.
- e) Designar a los responsables de su medición, evaluación y de tomar acciones correctivas.

### 3. DETERMINAR UNIDADES DE MEDIDA.

Las *unidades de medida* se expresan en los términos del indicador al cual se están aplicando y casi siempre toman la forma de una fracción o un porcentaje, el cual se obtiene de dividir el número de ocurrencias de cada caso particular entre el total de ocurrencias.

Respecto a las características de un producto, cuyo número y variedad suelen ser grandes, resulta más complicado definir una unidad de medida. Con frecuencia se desarrolla una unidad global, la cual pondera la medición recabada para cada característica con la importancia relativa que tiene frente a las demás, permitiendo efectuar una evaluación general objetiva del producto. En el caso del servicio al cliente, el tiempo que toma la prestación de éste, suele ser el factor decisivo.

### 4. DEFINIR UNA META (ESTÁNDAR) DE CONTROL.

Cada indicador debe tener una *meta o estándar de calidad*, los cuales varían dependiendo de las actividades con las que se relacionan (producción, ventas, servicios, etc.) y el nivel en el que se aplican (operativo, departamental, organizacional, etc.).

Al establecer las metas de calidad se deben tomar en cuenta los antecedentes de desempeño de la actividad a controlar. También es necesario que cumplan con las condiciones siguientes:

- a) Ser legítimas.
- b) Ser medibles.
- c) Ser logrables.
- d) Ser equitativas.

## 5. CREAR UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

El *instrumento de medición* que se diseñe debe proporcionar información en los términos de la unidad de medida definida; debe ser, además, económico, fácil de entender e interpretar y preciso.

Cuando se trata de los procesos operativos de producción, los instrumentos suelen consistir en dispositivos tecnológicos o personas empleadas como inspectores, y en el caso de las actividades administrativas, por lo regular se recurre a las bases de datos y a las investigaciones de campo.

A pesar de la gran cantidad de instrumentos de medición que pueden acumularse, se requiere de muy poco personal para llevar a cabo el control, esto porque el trabajo se distribuye entre los diferentes niveles en la organización, y al uso de la tecnología

Un indicador útil es el que mide el rendimiento final del servicio, el cual se calcula dividiendo el número de clientes que desearían volver la empresa, entre el total que recibieron servicio en él.

## 6. EVALUAR LA DIFERENCIA.

En esta etapa del control de calidad se comparan las mediciones recabadas por los indicadores con las metas de calidad establecidas para decidir qué acción habrá de tomarse de acuerdo con la magnitud de la diferencia.

Existen herramientas que permiten determinar si una diferencia entre la medida recabada y el estándar de calidad es *real* –consecuencia de alguna causa sistemática– o *aparente* –producto de una variación aleatoria–. Un ejemplo es la *gráfica de control estadístico*, en la cual se comparan los datos históricos con los límites de control, calculados estos últimos mediante la probabilidad, para asegurar que cuando una variación los rebasa se deba efectivamente a causas sistemáticas. Adicionalmente en ella pueden advertirse tendencias futuras.

## 7. ACCIONES TOMADAS SOBRE LAS DIFERENCIAS.

El último paso del control consiste en tomar las acciones que permitan restablecer los resultados y así cumplir con las metas establecidas y en retroalimentar a la planeación de la calidad y al resto del sistema. Estas acciones pueden ser de tres tipos:

- a) Eliminación de las causas crónicas o sistemáticas de las deficiencias. Cuando los problemas son crónicos, deberá implementarse un proyecto de mejoramiento de la calidad.
- b) Eliminación de fuentes esporádicas o aleatorias de deficiencias. Una vez detectadas las causas que generan la desviación, ejecutar una acción prevista para restablecer el control.
- c) Ajuste continuo del proceso para minimizar la variación.

## 8. REGULACIÓN CONTINUA DEL PROCESO.

Para regular efectivamente el proceso de control de calidad y minimizar las desviaciones de la meta, se deben respetar las siguientes condiciones:

- a) El resultado de cada indicador debe relacionarse con una variable del proceso.
- b) Debe existir la posibilidad de realizar ajustes sobre las variables.
- c) Debe existir una relación predecible y precisa entre los cambios en las variables y el efecto resultante.

## 9. AUTOCONTROL.

La planeación de la calidad debe dotar al personal de la organización de dominio pleno sobre el logro de los resultados, permitiendo así que los individuos se responsabilicen de sus acciones. Este es el fin último del control y sólo se logrará si la persona está en posibilidad de ejercer un *autocontrol* sobre su trabajo, facilitándole los siguientes puntos:

- a) Conocimiento de lo que deben hacer.
- b) Conocimiento sobre su desempeño.
- c) Los medios para regular su desempeño, cuando no puedan cumplir con las metas.

En la medida que no se cumplan uno o más de los tres criterios, la organización y no su gente seguirá siendo la responsable de las fallas en el desempeño, es decir, cuando surge un problema de calidad éste será "controlado por la organización". En el caso de que los tres aspectos se cumplan, si se presenta una situación anormal, ésta será "controlada por la persona" directamente responsable de ella.

## V. SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

### 1. CONCEPTO.

El *servicio* tiene dos acepciones, de acuerdo al significado que adquiere dentro de las actividades organizacionales: es el "objeto o propósito básico de una transacción"<sup>10</sup>, cuando lo que se ofrece es un beneficio intangible, y es el "conjunto de bienes complementarios que apoyan o facilitan la venta de un producto u otro servicio"<sup>11</sup>. Como ejemplos en este segundo caso se encuentran las ventas, el soporte técnico, la garantía, entre otros.

El *servicio al cliente* se refiere a la segunda definición presentada, y se encuentra presente en todas las organizaciones sin importar la actividad a la que se dediquen, pues siempre tendrán como último sujeto de sus procesos a un cliente, quien es su principal beneficiario.

En ese sentido, el *sistema de calidad de servicio al cliente* encuentra su razón de ser en el cliente mismo, ya que su satisfacción sólo puede lograrse cuando existe una participación integral de todos las actividades y personal de la organización. Su importancia radica en que permite adicionar valor agregado a la cartera de productos y servicios que ofrece la empresa, lo que a su vez se convierte en una ventaja competitiva.

### 2. MOMENTOS DE LA VERDAD.

Jan Carlzon define a los *momentos de la verdad* como "cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene la necesidad de un servicio"<sup>12</sup>. Se pueden identificar 10 características de la prestación del servicio al cliente que adquieren esta relevancia<sup>13</sup>:

1. Saludar al cliente en forma inmediata.
2. Prestar al cliente atención total.
3. Cuidar que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Mostrar una actitud normal, no falsa ni mecánica.
5. Expresar energía y cordialidad.
6. Asesorar al cliente.
7. Respetar las reglas, políticas y procedimientos.
8. Hacer uso del sentido común.
9. Cuidar los últimos 30 segundos.
10. Mantenerse firme.

<sup>10</sup> STANTON. *Fundamentos de marketing*. Pág. 685.

<sup>11</sup> *Idem*.

<sup>12</sup> McCANN. *El placer de servir con calidad*. Pág. 43.

<sup>13</sup> HERNÁNDEZ. *Introducción a la administración*. Pág. 376.

### 3. PLANEACIÓN DEL SERVICIO.

La prestación del servicio debe planearse, organizarse y ejecutarse; tareas que son responsabilidad exclusiva de la alta administración de la organización.

La planeación del servicio consta de tres elementos fundamentales:

- a) El resumen del servicio.
- b) El diseño del servicio.
- c) La revisión del diseño.

#### A. RESUMEN DEL SERVICIO.

El resumen del servicio debe contener una descripción de las necesidades del cliente que se pretenden satisfacer, la capacidad de la organización para lograrlo, y todas las instrucciones específicas que sea necesario tomar en cuenta para ese fin

#### B. DISEÑO DEL SERVICIO.

El proceso de diseño debe convertir el resumen del servicio en especificaciones concretas, tanto de las características de la prestación como del control de calidad del mismo. Hay que considerar que la detección y corrección de defectos en esta etapa es mucho menos costosa que cuando el servicio ya está en operación

También es necesario tomar en cuenta los objetivos, políticas, capacidad de la organización, verificando que las características del servicio se apeguen al marco legal vigente, a las medidas de seguridad adecuadas, a las normas de calidad aplicables y a las demás disposiciones pertinentes que minimicen los riesgos del personal, los clientes y el medio ambiente.

Adicionalmente se requerirá anticipar y proyectar:

- a) Variaciones en el volumen de demanda.
- b) Fallas sistemáticas, aleatorias o fuera del control de la empresa que puedan presentarse y sus posibles efectos, al igual que las acciones a tomar para remediarlas.
- c) Contingencias.

Las especificaciones de las características deben ser detalladas, completas y precisas, sin descuidar que es el cliente quien tendrá la última palabra sobre el grado de satisfacción que le proporcionan. Estas especificaciones deben abarcar:

- a) Características de la prestación.
- b) Norma de calidad aplicable a cada característica.
- c) Requerimiento de recursos, como la cantidad y tipo de equipo e instalaciones.
- d) La cantidad de personal y capacidades requeridas.

Una herramienta útil en la exposición del proceso de prestación del servicio son los diagramas de flujo, que mejoran la claridad de su descripción. Este proceso puede dividirse a su vez en una serie de procedimientos, siendo los principales los siguientes:

- a) Exposición al cliente los servicios que se ofrecen.
- b) Precisar las condiciones de prestación del servicio.
- c) Registro la orden de trabajo.
- d) Facturación y cobro del monto del servicio.
- e) Asesoría técnica.
- f) Atención de quejas y reclamación de garantías.

El control del proceso del servicio es útil para evaluar su desempeño y mantener la calidad, aplicando las acciones correctivas requeridas en el momento que una diferencia es detectada. Las especificaciones del control deben considerar:

- a) La identificación de las principales actividades del proceso.
- b) La selección de los indicadores cuya medición y control aseguren la calidad el servicio.
- c) Definir métodos de evaluación que permitan obtener conclusiones sobre las medidas arrojadas por los indicadores.
- d) Señalar las habilidades del personal que va a operar los controles.
- e) Determinar las acciones a tomar cuando los resultados rebasen los límites establecidos.

### C. REVISIÓN DEL DISEÑO.

Antes de implementar la prestación del servicio, su diseño debe ser revisado formalmente para garantizar que se apegue fielmente al *resumen del servicio*, que sea congruente con los planes y posibilidades de la organización, y que cuente con los controles de calidad adecuados. Para ello se deben verificar los siguientes puntos:

- a) Que las características del servicio satisfagan efectivamente los requerimientos del cliente.
- b) Que todo el proceso de prestación del servicio esté completo.
- c) Que se hayan considerado todos los recursos materiales y humanos requeridos para prestar el servicio, y que estén disponibles.
- d) Que se estén cumpliendo todas las normas y disposiciones aplicables, ya sean de calidad, legales o de cualquier otra índole.
- e) Que los controles de calidad se encuentren perfectamente definidos y listos para operar.

En la revisión debe participar el personal que esté involucrado con la prestación del servicio, sobretodo de las áreas que más influyan en la calidad.

---

**SEGUNDA PARTE**

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

---



## I. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

---

La presente investigación tiene como objetivo:

***Actualizar la información con la que cuenta la empresa acerca de la percepción que tienen sus clientes sobre el servicio que se les brinda, lo que ayudará a evaluar el estado de la calidad en la organización, así como a diseñar un sistema de calidad de servicio al cliente***

## II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

---

"La Imprenta" se ha preocupado por conocer la opinión de sus clientes, observando también la evolución de las necesidades que ellos manifiestan. Esto ha sido posible mediante anteriores investigaciones de mercado que a través de sus conclusiones han servido de apoyo a sus directivos para una acertada toma de decisiones.

Por tanto, con la presente investigación se pretende no solo actualizar la información disponible, sino profundizar en el conocimiento de las condiciones impuestas por el mercado y con ello generar valor agregado en los servicios ofrecidos.

La estrategia de actualizar la información periódicamente ha ayudado a la empresa a complementar otras estrategias, como la de mantener un proceso de mejora continua de la calidad y la de superar –y no sólo igualar– las expectativas de sus clientes. Esto les ha permitido ubicarse en la preferencia de los consumidores y ser, aún teniendo precios más altos que la media del ramo, la imprenta más competitiva de la zona. El presente esfuerzo corroborará también estos logros.

### III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

---

#### 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Ésta es una *investigación exploratoria de tipo cuantitativo*, que busca indagar la opinión que tienen los clientes de "La Imprenta" sobre el servicio que han recibido, mediante la recopilación estructurada de datos –a través de un cuestionario– y de la certeza estadística –por medio del diseño matemático de la muestra–.

*investigación exploratoria de tipo cuantitativo*

#### 2. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

##### A. ELEMENTOS DE ESTUDIO.

Los *elementos de estudio* en esta investigación son los clientes de "La Imprenta"

*elementos de estudio: los clientes*

Desafortunadamente no se cuenta con un sistema de información de mercado (SIM) o una base de datos que permita identificar a los clientes de forma precisa, por esa razón, el *universo* se va a conformar por las *órdenes de trabajo*, las cuales se generan cada vez que un cliente solicita los servicios de la empresa.

*universo: órdenes de trabajo*

Cada orden de trabajo contiene, entre otros, los siguientes datos:

- a) Número de folio.
- b) Fecha de realización del trabajo.
- c) Nombre del cliente.
- d) Nombre del representante del cliente (cuando es persona moral, normalmente).
- e) Teléfono(s) del cliente.

##### B. MEDIO DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

La encuesta se realizará telefónicamente debido a que la mayoría de las órdenes cuenta con ese dato y a que, además, se encontraron las siguientes ventajas:

- a) Si no se localiza al cliente, se puede volver a llamar hasta encontrarlo.
- b) Si resulta imposible localizar a un cliente, se pueden elegir otras *órdenes de trabajo* para encuestar a otros clientes, lo que minimiza los costos.

- c) El costo de una llamada de teléfono resulta muy económico en comparación de otros medios, como el correo, el fax, la visita personalizada o Internet.
- d) El tiempo de realización de la encuesta también es mínimo, porque evita desplazamientos o espera de respuestas.
- e) Permite comunicación con los encuestados, lo que minimiza los errores al responder los cuestionarios.

*medio de aplicación de la encuesta: encuesta telefónica*

### C. PLANEACIÓN DE LA ENCUESTA.

Para la realización de la encuesta se requiere contar con los siguientes elementos:

1. *Objetivos específicos.*
2. *Procedimiento de la encuesta.*
3. *Presupuesto.*
4. *Programa de trabajo.*
5. *Determinación del universo de estudio (población).*
6. *Diseño de la muestra.*
7. *Base de datos de la encuesta.*
8. *Criterios de tabulación.*
9. *Prueba piloto.*
10. *Cuestionario definitivo.*

### 3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

El objetivo principal de esta investigación es "conocer la percepción que tienen los clientes de 'La Imprenta' sobre el servicio que han recibido". Para llegar a este *objetivo general*, se definieron los siguientes *objetivos específicos*, que detallan los aspectos que se pretenden evaluar:

1. *Determinar la frecuencia con la que los clientes utilizan los servicios.*
2. *Definir el medio por el cual los clientes tuvieron conocimiento de la existencia de "La Imprenta".*
3. *Establecer los servicios de "La Imprenta" que el cliente más consume.*

4. *Evaluar el servicio en aspectos como el tiempo de atención, la asesoría técnica, la puntualidad y la calidad de impresión.*
5. *Indagar cómo considera el cliente al tiempo total de entrega.*
6. *Precisar el “top of mind” del cliente respecto a los precios.*
7. *Averiguar si los clientes utilizan, además, los servicios de otra empresa.*
8. *Identificar cuáles son las razones por las que los clientes prefieren a “La Imprenta”.*

#### 4. PROCEDIMIENTO DE LA ENCUESTA.

##### A. DESCRIPCIÓN.

El procedimiento de realización de la encuesta se conforma de los siguientes pasos:

1. *Recopilar y ordenar todas las órdenes de trabajo que constituyen el universo a investigar.*
2. *Definir cuál va a ser la orden que servirá como punto de partida (de acuerdo al número de folio).*
3. *Generar la base de datos de la encuesta con las órdenes que se seleccionen, de acuerdo con el método de muestreo que se haya definido y el tamaño de la muestra que se determine.*
4. *Adicionar a la base de datos, aleatoriamente, un número suficiente de órdenes para realizar la prueba piloto.*
5. *Depurar la base de datos, eliminando aquellas órdenes cuyos clientes aparezcan más de una vez o que por la ausencia de un dato resulte imposible su localización, y las que sean órdenes canceladas.*
6. *Cuando se elimine alguna orden o ésta no exista en el archivo, sustituirla con la inmediata anterior o posterior de manera que el número total de órdenes de la base de datos corresponda al tamaño de la muestra.*
7. *Una vez depurada la base de datos, programar la aplicación del total de cuestionarios, tanto de la prueba piloto, como de la encuesta definitiva.*
8. *Realizar las llamadas correspondientes a la prueba piloto, asentando todas las observaciones que surjan durante su aplicación.*
9. *Si durante la aplicación de la prueba piloto un cliente no puede ser localizado, tomar otra muestra del archivo de órdenes de trabajo que no haya sido considerado para la encuesta definitiva.*

10. Analizar los resultados de la prueba piloto y hacer las modificaciones que sean pertinentes en el diseño del cuestionario para la encuesta definitiva.
11. Aplicar los cuestionarios correspondientes a la encuesta definitiva.
12. Como en el caso de la prueba piloto, si un cliente no puede ser localizado, tomar otra muestra del archivo de órdenes de trabajo, pero que no haya sido considerado anteriormente.
13. Tabular los resultados obtenidos en la encuesta definitiva.

## B. DIAGRAMA.

En la siguiente figura (IV.1) se presenta el diagrama del procedimiento de la encuesta.

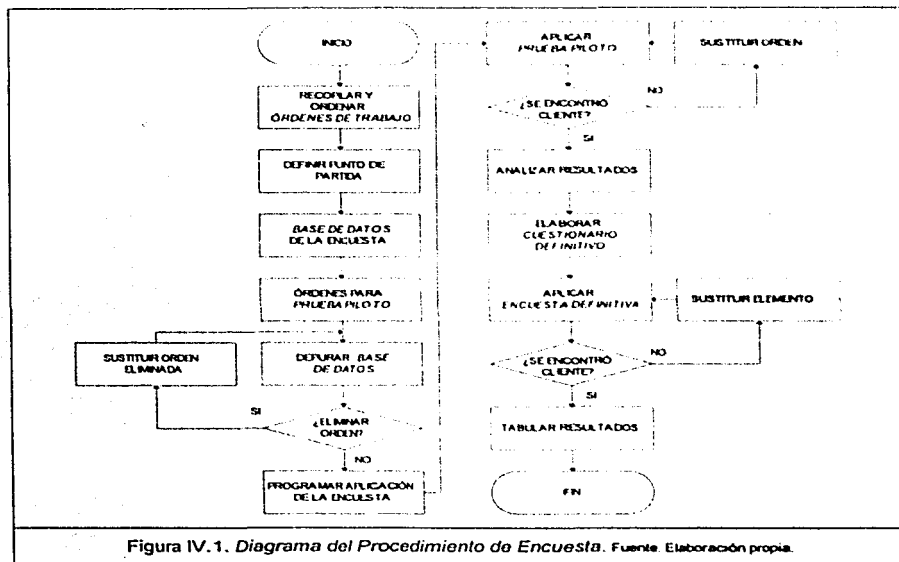


Figura IV.1. Diagrama del Procedimiento de Encuesta. Fuente: Elaboración propia.

## 5. PRESUPUESTO.

### A. CONCEPTOS DEL PRESUPUESTO.

De acuerdo a las actividades planteadas por la metodología y con el fin de realizar una estimación de los costos totales, podemos dividir la realización de la investigación en tres etapas fundamentales, que a su vez se subdividen en puntos más específicos.

#### 1. *Planeación de la investigación.*

- a) *Primeros contactos con la empresa (investigación exploratoria).*
- b) *Base de datos.*
- c) *Planeación general: Determinación de objetivos, metodología, programa de trabajo, prueba piloto, etc.*

#### 2. *Desarrollo de la investigación.*

- a) *Aplicación de prueba piloto.*
- b) *Levantamiento de encuesta definitiva.*

#### 3. *Interpretación de la información y conclusiones de la investigación.*

- a) *Tabulación de datos.*
- b) *Interpretación de datos.*
- c) *Generación de reporte final.*
- d) *Presentación de la investigación.*

- **Planeación de la investigación.** En esta etapa se contemplan todos aquellos gastos necesarios para la planeación de la investigación, tales como los costos de transportación y alimentación del equipo de trabajo, así como los de uso de equipo de cómputo y los de papelería, entre otros. En la siguiente gráfica se muestra el costo promedio por sesión (cada una de ellas de una duración de 4 hrs.), requiriéndose un total de 8:

- Costos de cada actividad, por sesión:

Transportación:	\$	15
Alimentos:	\$	30
Computadora:	\$	30
Papelería:	\$	15
Otros:	\$	10
Total por sesión:	\$	100

- Costo total considerando 8 sesiones:  $\$ 100 \times 8 = \$ 800$

**costo de la planeación de la investigación: \$ 800**

- **Desarrollo de la investigación.** Se refiere a todos aquellos costos de aplicación de la *prueba piloto* y el levantamiento de la *encuesta definitiva*, que se detallan a continuación:

- Costos unitarios por ejemplar del cuestionario:

Impresión:	\$	0.60
Llamada exitosa (1):	\$	1.84
Intentos de localización (3):	\$	5.52
Cuota al encuestador:	\$	8.00

Total: \$ 15.96

- Costo de la prueba piloto (26 cuestionarios):  $26 \times \$ 15.96 = \$ 414.96$
- Costo de la encuesta definitiva (153 cuestionarios):  $153 \times \$ 15.96 = \$ 2,441.88$
- Costo total de la ejecución del trabajo de campo:

Costo de la prueba piloto:	\$	414.96
Costo de la encuesta definitiva:	\$	2,441.88

Total: \$ 2,856.84

**costo del desarrollo de la investigación: \$ 2,856.84**

- **Interpretación de la información y conclusiones de la investigación.** En este rubro se presupuestan los siguientes costos a incurrir:

- Tabulación de datos, para lo cual serán necesarias otras 6 sesiones:

Costo unitario por sesión:	\$	100
Número de reuniones:	X	6

Total: \$ 600

- Interpretación de datos, que requiere de 3 sesiones:

Costo unitario por reunión:	\$	100
Número de reuniones:	X	3

Total: \$ 300

- Generación del reporte final:

1. Elaboración del reporte final y el resumen ejecutivo, para lo cual serán necesarias 5 sesiones:

Costo unitario por reunión:	\$	100
Número de reuniones:	X	5



Sub-total: \$ 500

II. Impresión:

Papelería: \$ 125

Tinta: \$ 725

Encuadernación: \$ 180

Sub-total: \$ 1,030

Total: \$ 1,530

- Costo esperado de la interpretación y conclusiones de la investigación:

Tabulación de datos: \$ 600

Interpretación de datos: \$ 300

Generación de reporte final: \$ 1,530

Total: \$ 2,430

*interpretación de la información y conclusiones de la investigación: \$ 2,430.00*

**B. Costo total presupuestado para la investigación de mercado a "La Imprenta", S.A. de C.V.**

Concepto	Costo
1. Planeación de la investigación.	\$ 800.00
2. Desarrollo de la investigación.	\$ 2,856.84
3. Interpretación de la información y conclusiones de la investigación	\$ 2,430.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,086.84</b>
<b>TOTAL REDONDEADO</b>	<b>\$ 6,100.00</b>

*costo total de la investigación: \$ 6,100.00*

**6. PROGRAMA DE TRABAJO.**

En seguida se muestra la gráfica de Gantt que detalla el programa a seguir para llevar a cabo la investigación.

	ACTIVIDAD	INICIO	FIN	D	sept 2000				oct 2000			ene 2002				feb 2002			mar 2002			abr 2002		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Alcance de la investigación	04/09/00	08/09/00	5 días	■																			
2	Planteamiento de los objetivos	09/09/02	09/09/00	1 día	■																			
3	Programación de actividades	11/05/00	12/05/00	2 días	■																			
4	Presupuesto	13/09/00	15/09/00	3 días	■																			
5	Cálculo de la muestra	16/09/00	16/09/00	1 día	■																			
6	Diseño del cuestionario	18/09/00	20/09/00	3 días	■																			
7	Aplicación de la prueba piloto	21/09/00	23/09/00	3 días	■																			
8	Aplicación de la encuesta	25/09/00	14/10/00	18 días		■	■	■	■	■	■													
9	Tabulación	16/10/00	18/10/00	3 días					■															
10	Análisis e interpretación	19/10/00	21/10/00	3 días					■															
11	Revisión del documento original	07/01/02	02/02/02	24 días							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
12	Formulación de recomendaciones	04/02/02	23/03/02	42 días																				
13	Captura y formato del documento definitivo	01/04/02	20/04/02	16 días																				
14	Presentación del reporte final	22/04/02	27/04/02	6 días																				

## 7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo a estudiar en esta investigación de mercado es finito y está conformado por dos mil *órdenes de trabajo*.

*universo: finito, 2000 órdenes de trabajo*

Para determinar el universo se deben tomar en cuenta los siguientes factores, y se estima que no repercutirían en la cifra establecida:

- a) Se conforma de todas las órdenes de trabajo registradas durante el año (2000).
- b) El número de órdenes se irá incrementando conforme transcurran los días desde el inicio de la investigación hasta su conclusión.
- c) Algunos clientes aparecerán en más de una orden, mientras que otras resultarán canceladas.
- d) Muchas de las órdenes de trabajo no se encontrarán archivadas cuando inicie la investigación.

## 8. DISEÑO DE LA MUESTRA.

### A. TIPO DE MUESTRA.

Al ser ésta una investigación cuantitativa, ya que se busca respaldar los resultados estadísticamente, el muestreo a utilizar es de tipo *probabilístico*.

*muestreo: tipo probabilístico*

### B. MÉTODO DE MUESTREO.

El método a utilizar para seleccionar los elementos que se incluirán en la muestra es el *sistemático*, con un *intervalo de seis* órdenes entre uno y otro.

*método de muestreo: sistemático, con intervalo de 6*

Se decidió emplear este método porque ofrece gran flexibilidad para elegir a los elementos a incluir en la muestra; muy útil en este caso porque como se expuso en las *características de la investigación* y en la *determinación del universo*, se investigan *clientes* y no *órdenes de trabajo*, y no se conoce con precisión cuántos de aquéllos existen en realidad.

### C. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Tomando en cuenta que el universo es de tipo finito, la ecuación matemática para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Dónde:

- $n$  = Tamaño de la muestra.
- $N$  = Tamaño del universo.
- $z$  = Nivel de confianza.
- $e$  = Cota de error.
- $p$  = Probabilidad a favor.
- $q$  = Probabilidad en contra.

Para determinar los valores de los diferentes parámetros de esta expresión matemática se consideraron los siguientes factores:

- a) Se estima que un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento y una cota de error del siete por ciento son apropiados para un resultado certero, compatible con el presupuesto establecido.
- b) Por la experiencia que han acumulado los administradores de "La Imprenta", puede adelantarse que existe una probabilidad a favor y una en contra del setenta y del treinta por ciento, respectivamente.

**nivel de confianza: 95%**

**cota de error: 7%**

**probabilidad a favor: 70%**

**probabilidad en contra: 30%**

- Datos:

- $N$  = 2000 órdenes de trabajo.
- $z$  = 1.96 (95%) de nivel de confianza.
- $e$  = 7% de cota de error.
- $p$  = 70% de probabilidad a favor.
- $q$  = 30% de probabilidad en contra.

- Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (2000)(0.70)(0.30)}{(0.07)^2 (2000 - 1) + (1.96)^2 (0.70)(0.30)} = 152.19 \approx 153$$

- Tamaño de la muestra (n):

Como puede observarse, la fórmula matemática arrojó un total de *ciento cincuenta y tres órdenes de trabajo*, por lo que ése es el número de elementos que conformarán la muestra.

Como se estableció, al ser ésta una investigación de tipo cuantitativo, se busca dar a los resultados la mayor certeza estadística que sea posible, por lo que se va a depurar la *base de datos* con el fin de lograr que esas ciento cincuenta y tres órdenes correspondan a clientes diferentes.

*tamaño de la muestra: 153 órdenes de trabajo (clientes)*

#### D. TAMAÑO DE LA PRUEBA PILOTO.

Para determinar el *tamaño de la prueba piloto* se estima que un veinte por ciento (aproximado) del *tamaño de la muestra* sería suficiente para detectar aspectos a corregir en el cuestionario antes de efectuar la *encuesta definitiva*.

Como en la *prueba piloto* no se está midiendo ninguna de las variables a investigar, sino que más bien se realiza con el fin de encontrar posibles anomalías que pudieran entorpecer el desarrollo de la *encuesta definitiva*, no se emplea algún fundamento estadístico para determinar el número de elementos que participarán en ella.

Cabe aclarar que al igual que con la muestra se va a depurar la *base de datos* con el objeto de contactar a clientes diferentes.

El *tamaño de la prueba piloto* será entonces de *veintiséis clientes (órdenes de trabajo)*.

*tamaño de la prueba piloto: 26 órdenes de trabajo (clientes)*

#### 9. BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA.

La *base de datos* que se utilizará para realizar la investigación debe tener las siguientes características:

- a) Comienza con la orden de trabajo con el folio número 22378.

*inicio en la orden de trabajo no. 22378*

- b) El salto se efectuará de seis en seis órdenes.

*salto de 6 en 6*

- c) Para la prueba piloto se extraerán, aleatoriamente, veintiséis órdenes, que no deben coincidir con las seleccionadas para la encuesta definitiva

*26 órdenes aleatoriamente para la prueba piloto*

- d) Deberá sustituirse un elemento cuando ocurra una de las siguientes circunstancias:

- i) Un mismo cliente aparezca más de una vez en la base de datos;
- ii) La orden correspondiente al salto esté cancelada;
- iii) No se encuentre en el archivo la orden que corresponda al salto, y
- iv) Cuando no pueda ser localizado el cliente que aparece en la orden.

*sustituir orden de trabajo cuando sea necesario*

- e) Cuando se sustituya una orden, extraer la inmediata anterior o posterior.

*extraer orden anterior o posterior cuando exista sustitución*

- f) La base de datos debe contener los siguientes datos:

- i) Número de folio de la orden de trabajo.
- ii) Nombre de la empresa que aparece como cliente.
- iii) Nombre de la persona que representa al cliente o el nombre de este último cuando se trata de una persona física.
- iv) Teléfono(s)
- v) Número de referencia del cuestionario que se aplicará con base en cada orden.
- vi) Mención de la etapa de la encuesta a la que se destinó cada orden: *prueba piloto o cuestionario definitivo*.

## 10. CRITERIOS DE TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la tabulación de la información recopilada deberá respetarse el siguiente formato:

- a) Se empleará una *hoja de cálculo electrónica* para concentrar la información en un solo documento u hoja tabular.

***tabulación en hoja electrónica***

- b) Las columnas representan las distintas respuestas y datos que contiene cada cuestionario.

***las columnas representan respuestas y datos***

- c) Cada fila representa un cuestionario diferente.

***las filas se emplean una por cuestionario***

- d) Para facilitar la tabulación, debe procurarse que la mayoría de preguntas sean cerradas.

***la mayoría de preguntas cerradas***

- e) Para las preguntas abiertas, una vez concluido el levantamiento de información, se agruparán las respuestas obtenidas en categorías.

***se establecieron categorías para el caso de las preguntas abiertas***

- g) Se analizará la información tabulada con la ayuda de la hoja electrónica y se elaborará una gráfica por pregunta.

***una gráfica por pregunta***

## 1. PRUEBA PILOTO.

Para realizar la *prueba piloto* —como se detalla líneas arriba— se determinó emplear una pequeña muestra de 26 *órdenes de trabajo*. Como se aclaró, la finalidad de esta etapa es detectar posibles irregularidades que pudieran desviar el desarrollo de la investigación cuando se aplique la *encuesta definitiva*.

Tras varias sesiones de trabajo en las que participaron los administradores de la empresa vertiendo una lluvia de ideas y discutiendo sobre el contenido del cuestionario, se presenta a continuación una síntesis con las preguntas que formarán parte de la *prueba piloto*.

## A. DATOS GENERALES.

Cada cuestionario debe contener la siguiente información, con el fin de identificar a qué encuestado le fue aplicado:

Dato	Justificación
- Nombre:	Es la persona que contrató el servicio (el cliente) y a quien se le va a aplicar el cuestionario
- Teléfono:	Es el número al que se llamará para localizar al cliente
- Ocupación / cargo:	Nos permitirá diferenciar si el cliente trabaja por su cuenta o para alguna empresa, o si contrató los servicios por interés personal
- Empresa:	Es el nombre de la empresa a la que pertenece la persona cuyo nombre aparece en la orden de trabajo, cuando sea el caso
- Giro:	Es el giro de la principal actividad profesional de la persona cuando es persona física, o el objeto social cuando es una empresa
- Firma del encuestador:	Para dejar constancia de quién fue quien aplicó la encuesta, en futuras aclaraciones.

## B. PREGUNTAS.

Con cada pregunta se especifica el objetivo al que van dirigidas, de qué tipo son y las opciones de respuesta.

Pregunta 1	
<b>¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la empresa?</b>	
Objetivo	(1) Determinar la frecuencia con la que los clientes utilizan los servicios.
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple.
Respuesta	a) Una o dos veces al mes b) Trimestralmente c) Semestralmente



### Pregunta 2

#### ¿Por qué medio conoció a "La Imprenta"?

Objetivo	(2) Definir el medio por el cual los clientes tuvieron conocimiento de la existencia de "La Imprenta".
Tipo	Mixta; los primeros cinco incisos son de tipo cerrada de respuesta múltiple, mientras el último es abierto
Respuesta	a) Fachada. b) Publicidad en medios de circulación. c) Publicidad impresa. d) Recomendación. e) Anuncio luminoso. f) Otro

### Pregunta 3

#### Mencione los servicios que conoce que brinda la empresa

Objetivo	(3) Establecer los servicios de "La Imprenta" que el cliente más consume
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple.
Respuesta	a) Impresión en Offset. (Selección de color, Separación de color, Formas continuas para computadora, Impresión blanco y negro) b) Impresión digital. (Blanco y negro, Color) c) Serigrafía. (Separación de color, Impresión a un solo color, Artículos promocionales) d) Otros servicios. (Diseño por computadora, Encuadernación, Pruebas finas, Negativos y positivos) e) Producción de impresos. (Libros, Revistas, Catálogos, Boletines, Manuales, Folletos, Posters, Dúpticos, Trípticos, Manteletas, Volantes, Postales, Tarjetas de presentación, Hojas membreteadas, Sobres membreteados, Folders membreteados, Formatos internos, Etiquetas, Comprobantes fiscales)

### Pregunta 4

#### Mencione los servicios que ha utilizado

Objetivo	(3) Establecer los servicios de "La Imprenta" que el cliente más consume
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple.
Respuesta	f) Impresión en Offset. (Selección de color, Separación de color, Formas continuas para computadora, Impresión blanco y negro) g) Impresión digital. (Blanco y negro, Color) h) Serigrafía. (Separación de color, Impresión a un solo color, Artículos promocionales) i) Otros servicios. (Diseño por computadora, Encuadernación, Pruebas finas, Negativos y positivos) j) Producción de impresos. (Libros, Revistas, Catálogos, Boletines, Manuales, Folletos, Posters, Dúpticos, Trípticos, Manteletas, Volantes, Postales, Tarjetas de presentación, Hojas membreteadas, Sobres membreteados, Folders membreteados, Formatos internos, Etiquetas, Comprobantes fiscales)

### Pregunta 5

#### ¿Qué servicios adicionales le gustaría que brindara "La Imprenta"?

Objetivo	(3) Establecer los servicios de "La Imprenta" que el cliente más consume.
----------	---

Tipo	Abierta de seguimiento y profundización.
------	--

<b>Pregunta 6</b>	
<b>¿Cómo considera al personal en el servicio brindado?</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de escala ponderativa.
Respuesta	a) Muy bueno. b) Bueno. c) Regular. d) Malo. e) Muy malo.

<b>Pregunta 7</b>	
<b>¿Cómo considera al personal en la asesoría técnica?</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de escala ponderativa.
Respuesta	a) Muy bueno. b) Bueno. c) Regular. d) Malo. e) Muy malo.

<b>Pregunta 8</b>	
<b>¿Cómo considera al personal en el tiempo de atención?</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de escala ponderativa.
Respuesta	a) Muy bueno. b) Bueno. c) Regular. d) Malo. e) Muy malo.

<b>Pregunta 9</b>	
<b>La revisión de su diseño, ¿se cumplió puntualmente?</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica.
Respuesta	a) Sí. b) No.

<b>Pregunta 10</b>	
<b>La entrega del trabajo, ¿se cumplió puntualmente?</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica.

Respuesta	a) Sí.
	b) No.

### Pregunta 11

¿Cómo considera el tiempo de entrega de su trabajo?

Objetivo	(5) Indagar cómo considera el cliente al tiempo total de entrega
Tipo	Cerrada de escala ponderativa.
Respuesta	a) Rápido. b) Adecuado. c) Lento

### Pregunta 12

¿Cómo considera la calidad de impresión?

Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de escala ponderativa.
Respuesta	a) Excelente. b) Bueno. c) Regular. d) Deficiente. e) Malo.

### Pregunta 13

¿Cómo considera los tiempos de prestación de los servicios?

Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de escala ponderativa.
Respuesta	a) Excesivo. b) Un poco tardado. c) Adecuado. d) Rápido. e) Muy rápido.

### Pregunta 14

¿Cómo considera el precio que paga por los servicios que recibe?

Objetivo	(6) Precisar el "top of mind" del cliente respecto a los precios.
Tipo	Mixta; como se busca medir el "top of mind", el encuestador escribe la respuesta del cliente en la primera parte (abierta) y luego marca la opción que más coincida en la segunda (cerrada en escala ponderativa).
Respuesta	(Abierta) a) Alto. b) Justo. c) Inadecuado.

<b>Pregunta 15</b>	
<b>¿Cuál es la razón por la que compra en "La Imprenta"?</b>	
Objetivo	(8) Identificar cuáles son las razones por las que los clientes prefieren a "La Imprenta".
Tipo	Mixta; los primeros seis incisos son de tipo cerrada de respuesta múltiple, mientras el último es abierto.
Respuesta	a) Precio. b) Servicio. c) Calidad del producto. d) Rapidez. e) Ubicación. f) Todas las anteriores g) Otro.

<b>Pregunta 16</b>	
<b>Adicionalmente a los servicios de esta empresa, ¿utiliza algún otro servicio de impresión de otra empresa?</b>	
Objetivo	(7) Averiguar si los clientes utilizan, además, los servicios de otra empresa
Tipo	Mixta. Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica; pero en el segundo inciso se deja abierta para que el encuestador anote la primera respuesta que diga el encuestado
Respuesta	a) No. b) Sí. ¿Cuál?

<b>Pregunta 17</b>	
<b>¿Utilizaría nuevamente los servicios de la empresa?</b>	
Objetivo	Objetivo General. Con esta pregunta se busca medir finalmente si el cliente quedó lo suficientemente satisfecho como para volver a hacer uso de los servicios o no
Tipo	Mixta. Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica; pero en ambos incisos se deja abierta para que el encuestador anote la primera respuesta que diga el encuestado
Respuesta	a) Sí. ¿Por qué? b) No. ¿Por qué?

### C. DISEÑO DEL CUESTIONARIO PILOTO.

El diseño final del cuestionario piloto requirió de tres páginas por ejemplar y a continuación se muestran cada una de ellas (figuras V.1 a V.3).

**DATOS GENERALES:**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**OCUPACIÓN / CARGO:** \_\_\_\_\_ **TELÉFONO:** \_\_\_\_\_

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_ **CIRO:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la empresa?
  - a) Una o dos veces al mes.
  - b) Trimestralmente.
  - c) Semestralmente.
  
2. ¿Por qué medio conoció a "La Imprenta"?
  - a) Fachada.
  - b) Publicidad en medios de circulación.
  - c) Publicidad impresa.
  - d) Recomendación.
  - e) Anuncio luminoso.
  - f) Otro. \_\_\_\_\_
  
3. Mencione los servicios que conoce que brinda la empresa.
  - a) Impresión en Offset.
    1. Selección de color.
    2. Separación de color.
    3. Formas continuas para computadora.
    4. Impresión blanco y negro.
  
  - b) Impresión digital.
    1. Blanco y negro.
    2. Color.
  
  - c) Serigrafía.
    1. Separación de color.
    2. Impresión a un solo color.
    3. Artículos promocionales.
  
  - d) Otros servicios.
    1. Diseño por computadora.
    2. Encuadernación.
    3. Pruebas finas.
    4. Negativos y positivos.
  
  - e) Producción de impresos.
    1. Libros.
    2. Revistas.
    3. Catálogos.
    4. Boletines.
    5. Manuales.
    6. Folletos.
    7. Posters.
    8. Dúpticos.
    9. Trípticos.
    10. Mantelitas.
    11. Volantes.
    12. Postales.
    13. Tarjetas de presentación.
    14. Hojas sembradas.
    15. Sobres sembrados.
    16. Folders sembrados.
    17. Formatos internos.
    18. Etiquetas.
    19. Comprobantes fiscales, como: facturas, notas de crédito, notas de cargo, notas de remisión, etc.

Figura V.1. *Página 1 del cuestionario piloto.*  
Fuente: Elaboración propia

4. Mencione los servicios que ha utilizado.
- f) Impresión en Offset.
    - 1. Selección de color.
    - 2. Separación de color.
    - 3. Formas continuas para computadora.
    - 4. Impresión blanco y negro.
  - g) Impresión digital.
    - 1. Blanco y negro.
    - 2. Color.
  - h) Serigrafía.
    - 1. Separación de color.
    - 2. Impresión a un solo color.
    - 3. Artículos promocionales.
  - i) Otros servicios.
    - 1. Diseño por computadora.
    - 2. Encuadernación.
    - 3. Pruebas finas.
    - 4. Negativos y positivos.
  - j) Producción de impresos.
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Libros.</li> <li>2. Revistas.</li> <li>3. Catálogos.</li> <li>4. Boletines.</li> <li>5. Manuales.</li> <li>6. Folletos.</li> <li>7. Posters.</li> <li>8. Dúpticos.</li> <li>9. Trípticos.</li> <li>10. Mantelitas.</li> <li>11. Volantes.</li> <li>12. Postales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Tarjetas de presentación.</li> <li>14. Hojas membreadas.</li> <li>15. Sobres membreados.</li> <li>16. Folders membreados.</li> <li>17. Formatos internos.</li> <li>18. Etiquetas.</li> <li>19. Comprobantes fiscales, como: facturas, notas de crédito, notas de cargo, notas de remisión, etc.</li> </ul>
---	---
5. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que brindara "La Imprenta"?
- 
6. ¿Cómo considera al personal en el servicio brindado?
- a) Muy bueno.
  - b) Bueno.
  - c) Regular.
  - d) Malo.
  - e) Muy malo.
7. ¿Cómo considera al personal en la asesoría técnica?
- a) Muy bueno.
  - b) Bueno.
  - c) Regular.
  - d) Malo.
  - e) Muy malo.
8. ¿Cómo considera al personal en el tiempo de atención?
- a) Muy bueno.
  - b) Bueno.
  - c) Regular.
  - d) Malo.
  - e) Muy malo.

Figura V.2. Página 2 del cuestionario piloto.  
Fuente: Elaboración propia

9. La revisión de su diseño, ¿se cumplió puntualmente?
- a) Sí.  
b) No.
10. La entrega del trabajo, ¿se cumplió puntualmente?
- a) Sí.  
b) No.
11. ¿Cómo considera el tiempo de entrega de su trabajo?
- a) Rápido.  
b) Adecuado.  
c) Lento.
12. ¿Cómo considera la calidad de impresión?
- a) Excelente.  
b) Bueno.  
c) Regular.  
d) Deficiente.  
e) Malo.
13. ¿Cómo considera los tiempos de prestación de los servicios?
- a) Excesivo.  
b) Un poco tardado.  
c) Adecuado.  
d) Rápido.  
e) Muy rápido.
14. ¿Cómo considera el precio que paga por los servicios que recibe?
- 
- a) Alto.  
b) Justo.  
c) Inadecuado.
15. ¿Cuál es la razón por la que compra en "La Imprenta"?
- a) Precio.  
b) Servicio.  
c) Calidad del producto.  
d) Rapidez.  
e) Ubicación.  
f) Todas las anteriores.  
g) Otro.
- 
16. Adicionalmente a los servicios de esta empresa, ¿utiliza algún otro servicio de impresión de otra empresa?
- a) No.  
b) Sí.  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 
17. ¿Utilizaría nuevamente los servicios de la empresa?
- a) Sí.  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) No.  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 
- FIRMA DEL ENCUESTADOR \_\_\_\_\_

Figura V.3. *Página 3 del cuestionario piloto.*  
Fuente: Elaboración propia

#### D. TABULACIÓN Y OBSERVACIONES.

Después de efectuada la tabulación se llegó a los siguientes resultados, los cuales se presentan junto con las observaciones que surgieron de cada pregunta.

### Pregunta 1

Resultados	- La mayoría de respuestas se repartieron entre las opciones b) y c), aunque también hay quien eligió la a)
Observaciones	- Algunas respuestas no estaban contempladas, como el uso frecuente de los servicios, o el haberlos utilizado sólo una vez

### Pregunta 2

Resultados	- Todas las respuestas se repartieron entre las opciones a) y d), y un encuestado señaló la e)
Observaciones	- Ninguna

### Pregunta 3

Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>- El 62% de los encuestados recordó el servicio de impresión de comprobantes fiscales</li><li>- Casi una cuarta parte relacionó a la empresa con servicios de impresión en general, sin especificar.</li></ul>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leerle las opciones al encuestado resultó sumamente tardado y tedioso, además de que desvirtuaba la intención de ver cuál es el servicio que viene primero a la mente del consumidor.</li><li>- Se puede ver cómo en prácticamente el 100% de los casos el cliente recuerda los servicios que ha utilizado y si acaso algún otro, pero con una tendencia a generalizar</li></ul>

### Pregunta 4

Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>- En este caso, el 77% de los encuestados ha hecho uso del servicio de impresión de comprobantes fiscales</li><li>- Un porcentaje importante de los encuestados también ha hecho uso de los servicios de impresión de tarjetas de presentación y de hojas membreadas</li></ul>
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Después de haber leído las opciones de respuesta de la pregunta anterior (que coinciden con ésta), era prácticamente imposible volvérselas a leer al encuestado.</li><li>- Muchos de los encuestados se mostraron confusos, pues no entendían la diferencia entre la pregunta anterior y ésta</li><li>- Como se observó en la pregunta anterior, casi el 100% de los casos coincidieron entre ambas.</li></ul>

### Pregunta 5

Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>- El 92% de los encuestados respondió que no desea que se ofrezca ningún servicio adicional.</li><li>- Un encuestado solicitó el servicio de escaneo y otro el servicio a domicilio.</li></ul>
Observaciones	- Ninguna.



### Pregunta 6

Resultados	- Más o menos un 70% de los encuestados opina que el servicio que le brinda el personal es bueno o muy bueno
Observaciones	- No daba tiempo de leerle al cliente la escala de respuestas, por lo que se adelantaba y daba su opinión apenas se leía la pregunta

### Pregunta 7

Resultados	- Más o menos un 70% de los encuestados opina que la asesoría técnica recibida por el personal es buena o muy buena - Un 15% de los encuestados no requirió de este servicio
Observaciones	- Misma observación que en la pregunta anterior - Una alternativa que indicara la no-utilización del servicio de asesoría técnica no se contempló

### Pregunta 8

Resultados	- Más o menos un 70% de los encuestados opina que el tiempo de atención del personal es bueno o muy bueno
Observaciones	- Misma observación que la pregunta 6 - Esta pregunta causa confusión con las preguntas 11 y 13, porque el encuestado no entiende a qué se refiere el concepto de "tiempo" en cada una de ellas.

### Pregunta 9

Resultados	- Tres de cada cuatro encuestados considera que su diseño se revisó a tiempo.
Observaciones	- Algunos encuestados no entienden el significado del concepto "revisión de su diseño", por lo que interpretaban que se refería a todo el trabajo

### Pregunta 10

Resultados	- Más del 80% de los encuestados considera que la entrega final se realizó puntualmente.
Observaciones	- Ninguna.

### Pregunta 11

Resultados	- El 85% de los encuestados consideró que el tiempo de entrega del trabajo era más rápida de lo que esperaba, es decir, eligieron las opciones a) o b)
Observaciones	- Esta pregunta causó confusión con la 8 y 13.

### Pregunta 12

Resultados	- Más del 92% consideró la calidad de impresión de buena a excelente.
Observaciones	- Misma observación que la pregunta 6.

Pregunta 13	
Resultados	- Apenas el 50% de los encuestados opina que los tiempos de prestación del servicio son "rápidos" o "muy rápidos", mientras que casi el 40% lo considera "adecuados"
Observaciones	- Misma observación que la pregunta 6 - Esta pregunta causó confusión con la 8 y 11

Pregunta 14	
Resultados	- Casi el 70% de los encuestados consideraron que se trataba de un precio "justo" el que solían cobrarles, mientras que el resto lo percibe "alto" Nadie se inclinó por "bajo"
Observaciones	- Los términos usados para los incisos a) y c), alto e inadecuado, respectivamente, pueden causar confusión al encuestador, cuando intente interpretar la respuesta del encuestado

Pregunta 15	
Resultados	- La mayoría de respuestas se repartieron entre todas las opciones, aunque ninguno eligió directamente la a), el "precio" - Un 12% eligió que "todas"
Observaciones	- Ninguna.

Pregunta 16	
Resultados	- Más del 70% de los clientes utilizan únicamente los servicios que les proporciona "La Imprenta"
Observaciones	- Si el encuestado elige la opción b) no entiende si se le pregunta cuál servicio o cuál empresa. - Los encuestados se muestran reuentes a responder cuál es la otra empresa que les presta servicio cuando eligen la opción de respuesta b)

Pregunta 17	
Resultados	- El 92% de los encuestados utilizaría nuevamente los servicios de la empresa y de ellos, el 60% lo haría por la ubicación.
Observaciones	- Cuando el cliente contesta la opción a), "sí", y se le pregunta "por qué", siente que se está redundando y se muestra un poco molesto

## 2. CUESTIONARIO DEFINITIVO.

Se analizaron nuevamente los objetivos específicos junto con las preguntas, resultados y observaciones de la *prueba piloto*, para reformular su contenido. Con base en esta revisión se efectuaron modificaciones al cuestionario de la *encuesta definitiva*, los cuales se detallan a continuación.

## A. DATOS GENERALES.

Al principio del cuestionario se redactó una frase introductoria y ahora hay un espacio para el número de orden de trabajo; al final se agregó un campo para observaciones y otro para la fecha de elaboración. El cuestionario queda como sigue:

Datos al principio	Justificación
- Frase introductoria:	"LA IMPRENTA" realiza la presente investigación de mercado para conocer la percepción de sus clientes con respecto al servicio, con la finalidad de mejorarlo".
- Nombre:	Es la persona que contrató el servicio (el cliente) y a quien se le va a aplicar el cuestionario
- Número de orden de trabajo:	Relacionar el cuestionario directamente con la <i>orden de trabajo</i> de la cual se tomaron sus datos.
- Giro:	Es el giro de la principal actividad profesional de la persona cuando es persona física, o el objeto social cuando es una empresa
- Teléfono:	Es el número al que se llamará para localizar al cliente
- Ocupación / cargo:	Nos permitirá diferenciar si el cliente trabaja por su cuenta o para alguna empresa, o si contrató los servicios por interés personal.
- Empresa:	Es el nombre de la empresa a la que pertenece la persona cuyo nombre aparece en la orden de trabajo, cuando sea el caso

Datos al final	Justificación
- Observaciones	Cualquier anotación que el encuestador decida hacer, por iniciativa propia, o por indicación del encuestado
- Fecha de realización:	Día en el que se realizó la encuesta.
- Firma del encuestador:	Para dejar constancia de quién fue quien aplicó la encuesta, en futuras aclaraciones.

## B. REFORMULACIÓN DE PREGUNTAS.

A continuación se presentan las preguntas del cuestionario definitivo, junto con el objetivo al que van dirigidas, de qué tipo es cada una, las opciones de respuesta que las acompañarán y la justificación del cambio que se realizó.

Pregunta 1	
<b>¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la empresa?</b>	
Objetivo	(1) Determinar la frecuencia con la que los clientes utilizan los servicios
Tipo	Abierta básica.
Justificación	- En la prueba piloto se observó que las opciones propuestas no contemplaban los parámetros que coincidieran con la respuesta de todos los clientes, por lo que, para evitar omisiones, la agrupación en categorías se dejará para la tabulación.

<b>Pregunta 2</b>	
<b>¿Por qué medio se enteró de "LA IMPRENTA"?</b>	
Objetivo	(2) Definir el medio por el cual los clientes tuvieron conocimiento de la existencia de "La Imprenta"
Tipo	Mixta; los primeros cinco incisos son de tipo cerrada de respuesta múltiple, mientras el último es abierto
Respuesta	a) Fachada. b) Anuncio luminoso c) Publicidad impresa d) Recomendación. e) Otro. ¿Cuál?
Justificación	- Se eliminó la alternativa relacionada con publicidad en medios de circulación, por haber tenido una respuesta nula, y se reordenaron las opciones de respuesta, para hacer más ágil su contestación

<b>Pregunta 3</b>	
<b>¿Qué servicios ha utilizado de "LA IMPRENTA"?</b>	
Objetivo	(3) Establecer los servicios de "La Imprenta" que el cliente más consume
Tipo	Abierta básica.
Justificación	- Se fusionaron las preguntas 3, 4 y 5 de la prueba piloto y se modificó el tipo de cerrada a abierta para que sea más ágil la contestación del cuestionario y sea hasta la tabulación cuando se definan las categorías respectivas.

<b>Pregunta 4</b>	
<b>Evalúe del 1 al 5 los siguientes aspectos de "LA IMPRENTA": (1 – MALO, 2 – DEFICIENTE, 3 – REGULAR, 4 – BUENO, 5 – EXCELENTE)</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de escala ponderativa
Respuesta	a) Tiempo de atención. b) Asesoría técnica c) Calidad de impresión d) Servicio.
Justificación	- Con esta pregunta se fusionan la 6, 7, 8 y 12 de la prueba piloto y desaparece la 13. Se busca primordialmente eliminar ciertas confusiones que se detectaron y volver más ágil la aplicación del cuestionario. - Se puede observar más objetivamente cómo es que percibe el cliente el servicio que recibe, de manera general

<b>Pregunta 5</b>	
<b>Su original o diseño, ¿se revisó puntualmente?</b>	
Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica.
Respuesta	a) Si. b) No.
Justificación	- Permaneció sin cambio, era la pregunta 9 de la prueba piloto.

### Pregunta 6

#### Su trabajo final, ¿se entregó puntualmente?

Objetivo	(4) Evaluar el servicio.
Tipo	Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica
Respuesta	a) Sí. b) No.
Justificación	- Permaneció sin cambio, era la pregunta 10 de la prueba piloto

### Pregunta 7

#### ¿Cómo considera el tiempo de entrega?

Objetivo	(5) Indagar cómo considera el cliente al tiempo total de entrega
Tipo	Cerrada de escala ponderativa
Respuesta	a) Muy rápido. b) Rápido. c) Adecuado. d) Lento. e) Muy lento.
Justificación	- Esta pregunta corresponde a la 11 de la prueba piloto, y el único cambio que sufrió fue que la escala se amplió a cinco opciones de respuesta

### Pregunta 8

#### ¿Cómo considera el precio que paga por los servicios?

Objetivo	(6) Precisar el "top of mind" del cliente respecto a los precios
Tipo	Cerrada de escala ponderativa
Respuesta	a) Muy alto. b) Alto. c) Justo. d) Bajo. e) Muy bajo.
Justificación	- Esta pregunta corresponde a la 14 de la prueba piloto y experimentó dos cambios: la escala se amplió a cinco opciones y se volvió cerrada por completo

### Pregunta 9

#### ¿Utiliza algún servicio adicional de otra empresa?

Objetivo	(7) Averiguar si los clientes utilizan, además, los servicios de otra empresa
Tipo	Mixta. Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica; pero en el segundo inciso se deja abierta para que el encuestador anote la primera respuesta que diga el encuestado.
Respuesta	a) No. b) Sí. ¿Qué servicios?, ¿recuerda la empresa?
Justificación	- Esta pregunta corresponde a la 16 de la prueba piloto y se le hicieron dos cambios: se modificó la redacción y se adicionó la pregunta "¿recuerda la empresa?", para volverla más clara.

### Pregunta 10

#### ¿Utilizaría nuevamente los servicios de "La Imprenta"?

Objetivo	(8 y general). Con esta pregunta se busca identificar cuáles son las razones por las que los clientes prefieren a "La Imprenta", y al mismo tiempo, si quedaron lo suficientemente satisfechos como para volver a hacer uso de los servicios nuevamente.
Tipo	Mixta. Cerrada de respuesta múltiple, dicotómica, pero en ambos incisos se deja abierta para que el encuestador anote la primera respuesta que diga el encuestado.
Respuesta	a) Sí. ¿Por qué? i) Precio ii) Atención. iii) Calidad de impresión iv) Ubicación v) Rapidez. vi) Servicio vii) Otra. ¿Cuál? b) No. ¿Por qué?
Justificación	- Se fusionan las preguntas 15 y 17 de la prueba piloto, con lo que se simplifica el cuestionario y se evita que suene redundante para el encuestado a la hora de aplicárselo. - Se mantiene la misma estructura de ambas preguntas, lo que permite que los objetivos se alcancen como se planteó originalmente.

## B. DISEÑO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO.

El diseño del cuestionario definitivo requirió de dos páginas por ejemplar (figuras V.4 y V.5).

**"LA IMPRENTA" REALIZA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA CONOCER  
LA PERCEPCIÓN DE SUS CUENTES CON RESPECTO AL SERVICIO,  
CON LA FINALIDAD DE MEJORARLO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 No. DE ORDEN: \_\_\_\_\_ GIRO: \_\_\_\_\_  
 TELÉFONO: \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN / CARGO: \_\_\_\_\_  
 EMPRESA: \_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la empresa?  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Por qué medio se entero de "La Imprenta"?

- a) Fachada
- b) Anuncio luminoso
- c) Publicidad impresa
- d) Recomendación
- e) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué servicios ha utilizado de "La Imprenta"?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Evalúe del 1 al 5 los siguientes aspectos de "La Imprenta":

	Mal	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Tiempo de atención	1	2	3	4	5
Asesoría Técnica	1	2	3	4	5
Calidad de la impresión	1	2	3	4	5
Servicio	1	2	3	4	5

5. Su original o diseño, ¿se revisó puntualmente?

- a) Sí
- b) No

6. Su trabajo final, ¿se entregó puntualmente?

- a) Sí
- b) No

Figura V.4. *Página 1 del cuestionario definitivo.*  
Fuente: Elaboración propia.

7. ¿Cómo considera el tiempo de entrega?

- a) Muy rápido
- b) Rápido
- c) Adecuado
- d) Lento
- e) Muy lento

8. ¿Cómo considera el precio que paga por los servicios?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Justo
- d) Bajo
- e) Muy bajo

9. ¿Utiliza algún servicio adicional de otra empresa?

- a) No
- b) Sí. ¿Qué servicios? \_\_\_\_\_  
¿Recuerda la empresa? \_\_\_\_\_

10. ¿Utilizaría nuevamente los servicios de "La Imprenta"?

- a) Sí. ¿Porqué?
  - i) Precio
  - ii) Atención
  - iii) Calidad de impresión
  - iv) Ubicación
  - v) Rapidez
  - vi) Servicio
  - vii) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b) No. ¿Porqué? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES

---

---

---

---

---

FECHA DE REALIZACIÓN: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ FIRMA DEL ENCUESTADOR: \_\_\_\_\_

Figura V.5. Página 2 del cuestionario definitivo.  
Fuente: Elaboración propia



## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 1. RECOPIACIÓN Y LIMITACIONES.

La recopilación de la información se llevó a cabo normalmente, de acuerdo a lo contemplado en la *planeación de la encuesta* y en general, en la *metodología de la investigación*. Sin embargo, surgieron diversos imprevistos o limitaciones, propios a la naturaleza del instrumento seleccionado (encuesta telefónica) que amenazaban la objetividad de la información recabada.

A continuación se enumeran las limitaciones más recurrentes

1. Los números telefónicos de los clientes no se anotaron adecuadamente en algunas órdenes de trabajo o ellos proporcionaron un número incorrecto, por lo que no fue posible localizarlos en algunos casos

Esto provocó que los tiempos estimados para la realización de las llamadas se prolongara, no sólo por los intentos efectuados sin éxito, sino por el proceso de extracción de nuevos clientes y así poder cubrir la muestra.

2. Algunas personas, al recibir la llamada y saber que se trataba de una encuesta, argumentaron que no podían atenderla; si se les preguntaba por la posibilidad de llamarles más tarde, externaban variadas excusas o abiertamente se negaban a participar, imposibilitando así la aplicación del cuestionario correspondiente
3. En algunos casos, cuando se llamaba a un cliente a su hogar y contestaba su pareja, esta persona trataba al encuestador con suma desconfianza, interrogándolo y llamándolo de regreso, para corroborar la autenticidad de la investigación
4. En el caso de algunos clientes, a pesar de haberseles efectuado varias llamadas, nunca fue posible localizarles, pues salían muy temprano y llegaban muy tarde, se encontraban de viaje, o tenían un horario indefinido en el lugar donde respondían al número telefónico marcado.
5. En otras ocasiones, el número telefónico de los clientes resultaba ser sólo para recoger recados.
6. A pesar de ser muy breve el cuestionario, a algunas personas les pareció largo y con muchos esfuerzos del encuestador se lograba convencerlos de terminarlo.

Después de que el encuestador comenzaba con la aplicación del cuestionario, se le interrumpía para preguntarle si su duración se prolongaría mucho, y entonces las respuestas se daban en forma rápida, lo que hacía suponer al encuestador que no se meditaban adecuadamente.

7. En ciertos casos, las personas se negaban a seguir el formato del cuestionario y se adelantaban proporcionando su propia impresión del servicio, convirtiendo la entrevista en una conversación abierta.

Por esta razón no fue posible tabular algunos datos, pero se concluyó con la aplicación de los cuestionarios gracias a la pericia de los encuestadores que enfrentaron esta limitación. Desafortunadamente, el tiempo se prolongaba más de lo necesario.

8. Ciertas personas carecían de concentración durante la realización de la encuesta, por lo que algunas de las respuestas resultaban incongruentes.

Nuevamente, gracias a la astucia de los encuestadores fue posible subsanar estas limitaciones, aunque el tiempo nuevamente se alargó innecesariamente

No obstante estas limitaciones, el número de encuestas se efectuó conforme a lo planeado –como se afirmó líneas arriba– e incluso se realizaron algunas llamadas de control para asegurar la conclusión de esta etapa exitosamente

## 2. TABULACIÓN.

En cuanto a la tabulación se siguieron también los criterios establecidos en la metodología, particularmente en lo referente a los *criterios de tabulación de la información*.

### A. PREGUNTAS ABIERTAS.

Como se incluyeron dos preguntas abiertas (la 1 y la 3) en el cuestionario, se definieron las categorías de clasificación hasta que el total de información fue levantada y revisada. A continuación se detallan esas categorías:

Pregunta 1. Categorías de clasificación	
a) Es la primera vez.	Todos aquellos clientes que nunca antes habían contratado los servicios de la empresa.
b) Una vez al año.	Clientes que estiman utilizar los servicios de la empresa, en promedio, una vez al año.
c) Dos veces al año.	Clientes que utilizan los servicios de la empresa una vez cada seis meses, aproximadamente.
d) Tres o más veces al año.	Clientes que hacen uso de los servicios de la empresa una vez (o más) cada cuatro meses.

Pregunta 3. Categorías de clasificación	
a) Comprobantes fiscales.	Se refiere a toda la documentación fiscal comprobatoria, como recibos y facturas.
b) Copias y fax.	Servicio de copiado y de transmisión/recepción de faxes.
c) Tarjetas de presentación.	Impresión de tarjetas de presentación.
d) Papelería en general.	Hojas y sobres membreteados, formatos, etiquetas, etc.
e) Otros.	Que no se agrupan en alguna de las categorías anteriores.

## B. PREGUNTAS MIXTAS.

Pregunta 9. Categorías de clasificación	
- Si el encuestado elegía la segunda opción de respuesta, se le solicitaba que indicara de forma abierta cuáles habían sido los servicios que había utilizado en otra empresa y cuál era ésta. Se estableció una categorización igual a la empleada para clasificar la pregunta tres.	
a) Comprobantes fiscales.	Se refiere a toda la documentación fiscal comprobatoria, como recibos y facturas.
b) Copias y fax.	Servicio de copiado y de transmisión/recepción de faxes.
c) Tarjetas de presentación.	Impresión de tarjetas de presentación.
d) Papelería en general.	Hojas y sobres membreados, formatos, etiquetas, etc.
e) Otros.	Que no se agrupan en alguna de las categorías anteriores.

Pregunta 10. Categorías de clasificación	
- Respecto a la segunda opción (inciso b)), de ser la seleccionada, se le solicitaba al encuestado que indicara abiertamente las razones por las que ya no pensaba hacer uso nuevamente de los servicios de la empresa.	
- Para medir el "top of mind" de los clientes, respecto a este inciso, sólo se consideró la primera de las razones expuestas.	
- Los resultados se tabularon en categorías directamente de la información recopilada, sin agruparla. Éstas fueron:	
i) Tardanza en la entrega.	
ii) Muy mal servicio.	
iii) Precio.	
iv) Recibió mal trabajo.	
v) No sabe.	

## C. PREGUNTAS CUYAS OPCIONES DE RESPUESTA NO ERAN MUTUAMENTE EXCLUYENTES.

Pregunta 3. Técnicas de tabulación	
- Frecuencia por inciso.	En esta serie de tabulaciones se muestra la frecuencia absoluta y relativa de cada uno de los incisos de respuesta a la pregunta.
- Puntaje comparativo.	Es una tabla en la que se compara el porcentaje de clientes que señalaron la utilización de cada uno de los servicios, agrupados en las categorías de clasificación definidas para esta pregunta. Se expresa en puntos y no suma 100, porque se podía elegir más de una respuesta.

Pregunta 4. Técnicas de tabulación	
- Frecuencia por inciso.	En esta serie de tabulaciones, se muestra la frecuencia absoluta y relativa de cada uno de los incisos de respuesta a la pregunta.
- Puntaje promedio.	Es una tabla en la que se compara el promedio de calificación que obtuvo cada inciso, en la escala original (1 a 5).
- Puntaje ponderado.	Se pondera el promedio obtenido por inciso, en una escala del 5 al 10 de calificación.

### Pregunta 10. Técnicas de tabulación

- Frecuencia por inciso.	Es la frecuencia absoluta y relativa que obtuvieron los incisos a) y b), respecto a la utilización de nueva cuenta o no de los servicios por parte del cliente
- Frecuencia por sub-inciso, del i) al vii) del inciso a).	Se tabularon la frecuencia absoluta y relativa de cada una de las diferentes alternativas que eligieron los encuestados que contestaron que si utilizarían nuevamente los servicios de la empresa
- Puntaje comparativo de los sub-incisos i) a vii) del inciso a)	Es una tabla en la que se comparan los porcentajes de elección que obtuvieron cada una de las razones por las que los clientes volverían a hacer uso de los servicios de la empresa. Se expresa en puntos y no suma 100, porque se podía elegir más de una respuesta
- Frecuencia por sub-inciso, del i) al v) del inciso b)	Se tabularon la frecuencia absoluta y relativa de las principales razones que expresaron los encuestados por las que no utilizarían nuevamente los servicios de la empresa

#### D. DATOS GENERALES.

En lo referente a los *datos generales* no se realizó una tabulación propiamente, por lo extenso de las respuestas y por ser información de referencia. En su lugar, se estableció una categorización y se clasificaron tres parámetros: el *cargo/ocupación*, el *giro de la empresa* y las *observaciones*. A continuación se presentan las categorías en que se dividió cada dato.

#### Cargo / ocupación. Categorías de clasificación

- Gerentes.	Todas aquellos clientes que ocupan cargos gerenciales (mandos medios)
- Médicos.	Se refiere a los clientes que ejercen la profesión de médico
- Comerciantes.	Clientes que ejercen alguna actividad comercial
- Administradores.	Son los clientes que ejercitan tareas de dirección (altos mandos)
- Dueños.	Clientes que son socios o dueños de sus propios negocios
- Otros.	Todos aquéllos que no puedan ser clasificados en alguna de las categorías anteriores.
- Se negaron.	Quienes no quisieron proporcionar información

#### Giro de la empresa. Categorías de clasificación

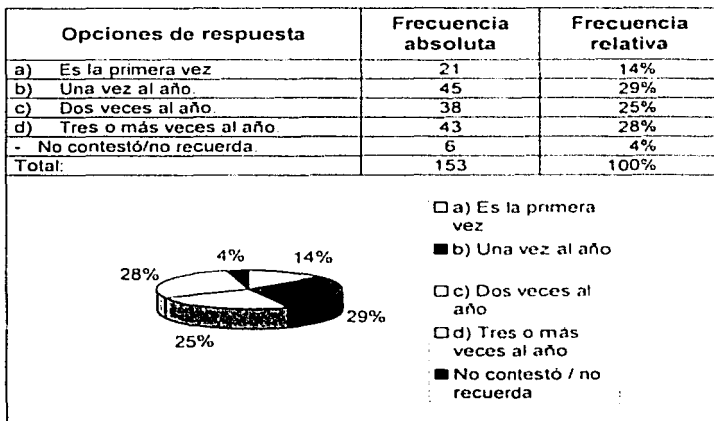
- Servicios.	Empresas dedicadas a la prestación de algún servicio.
- Salud.	Organizaciones cuyo giro de actividad está dirigido a la salud.
- Comercios.	Empresas dedicadas a la compra-venta de mercancías
- Profesionistas independientes.	Personas físicas que prestan sus servicios de forma independiente.
- No trabajan.	Quienes contrataron los servicios de la empresa por motivos personales.
- Otros.	Todos aquéllos que no puedan ser clasificados en alguna de las categorías anteriores.
- Se negaron.	No quisieron proporcionar el dato.

### Observaciones. Categorías de clasificación

- Lo referente a este punto se toca de manera más específica en el renglón dedicado a las observaciones, al final de este capítulo

## 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN POR PREGUNTA.

**Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la empresa?**

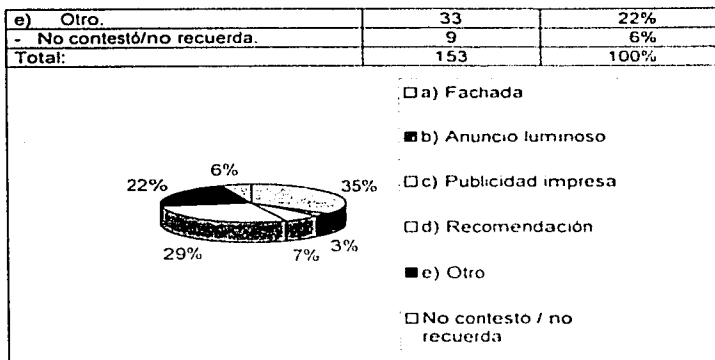


- Interpretación:

- Como puede verse en la gráfica, las frecuencias prácticamente son iguales entre los que emplean los servicios una, dos y tres o más veces al año, con una diferencia muy pequeña entre ellas.
- Tomando en consideración que un porcentaje de clientes (14%), equivalente más o menos a la mitad de los citados en el punto anterior, ha hecho uso de los servicios por primera vez, podemos interpretar que existe una tendencia hacia los clientes anuales; es decir, los que contratan algún trabajo una vez cada año.

**Pregunta 2. ¿Por qué medio se enteró de "La Imprenta"?**

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Fachada.	53	35%
b) Anuncio luminoso.	4	3%
c) Publicidad impresa.	10	7%
d) Recomendación.	44	29%



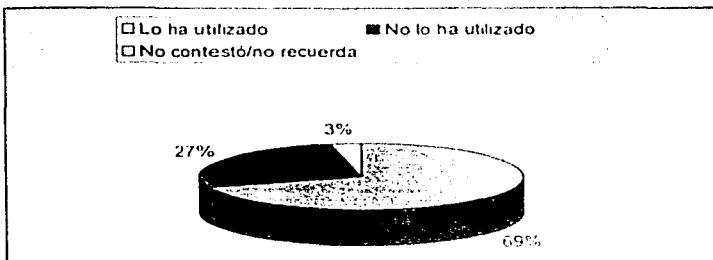
- Interpretación:

1. El medio más efectivo para darse a conocer al público resultó ser la fachada (35%).
2. El segundo medio de difusión de sus servicios son las recomendaciones (29%), esa publicidad de boca en boca que es muy difícil controlar salvo con calidad y buen servicio, y que se propaga entre los grupos de amigos, socios, gremio, los propios dueños, entre otros, a través de los clientes sumamente satisfechos
3. El tercer sitio lo ocupan otros medios, entre los que se encuentran la ubicación, la antigüedad con la empresa (que implica confianza por el tiempo que se tiene de ser cliente), agentes de ventas, periódico, sección amarilla, entre otros

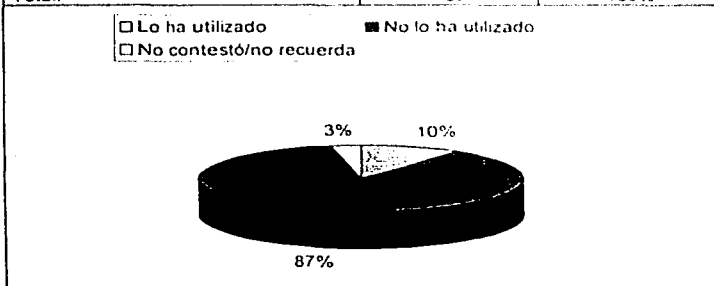
Pregunta 3. ¿Qué servicios ha utilizado de "La Imprenta"?

- Frecuencia por inciso:

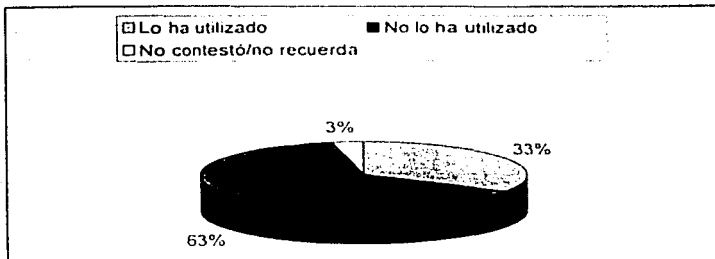
a) Comprobantes fiscales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Lo ha utilizado.	106	69%
- No lo ha utilizado.	42	27%
- No contestó/no recuerda.	5	3%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>



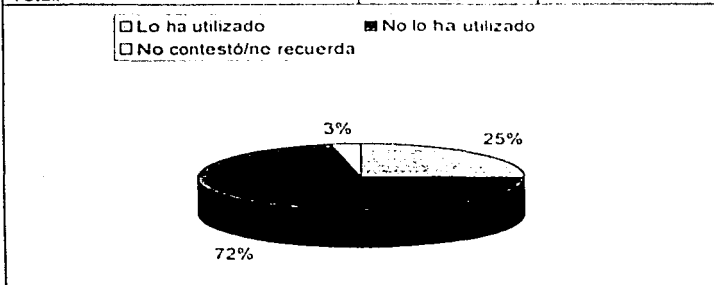
b) Copias y fax	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Lo ha utilizado	15	10%
- No lo ha utilizado	133	87%
- No contestó/no recuerda	5	3%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>



c) Tarjetas de presentación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Lo ha utilizado.	51	33%
- No lo ha utilizado.	97	63%
- No contestó/no recuerda.	5	3%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

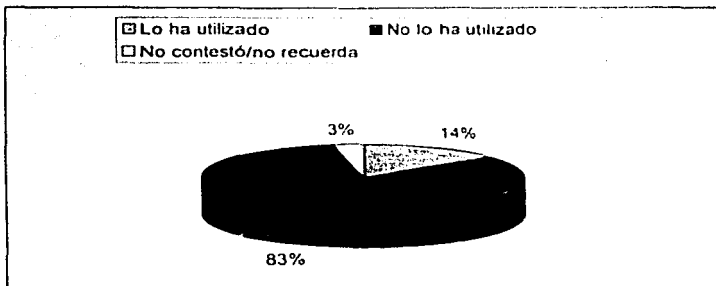


d) Papelería en general	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Lo ha utilizado.	38	25%
- No lo ha utilizado.	110	72%
- No contestó/no recuerda.	5	3%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

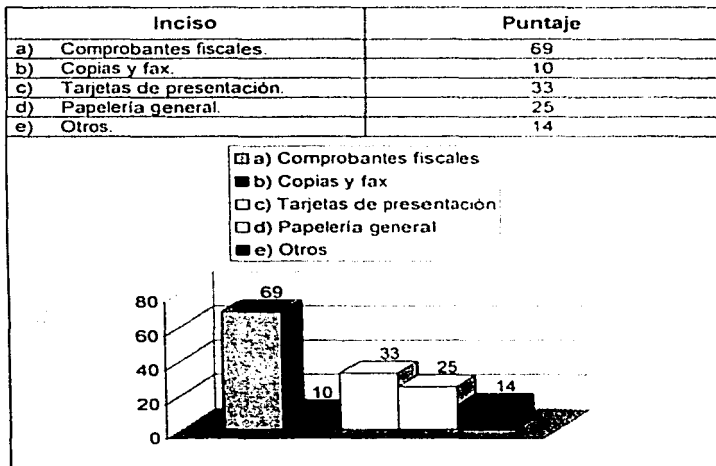


e) Otros	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Lo ha utilizado.	22	14%
- No lo ha utilizado.	126	82%
- No contestó/no recuerda.	5	3%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>





- Puntaje comparativo:



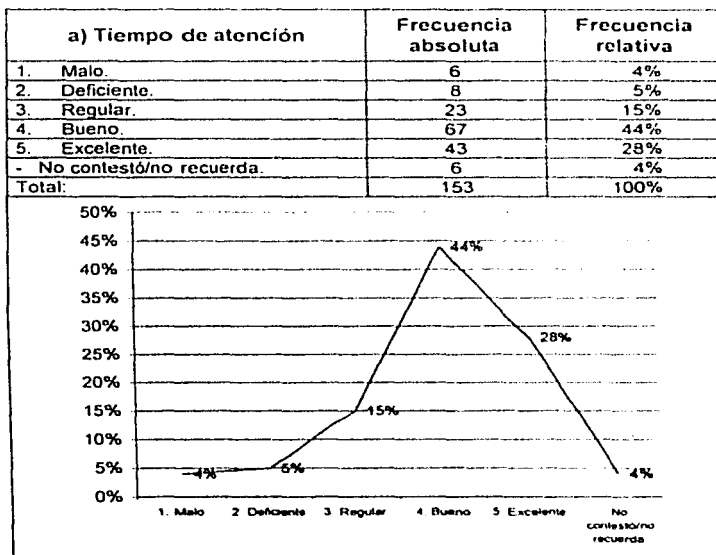
- Interpretación:

1. Del portafolio de servicios que brinda la empresa, los comprobantes fiscales (facturas, recibos de honorarios, notas de crédito, etc) resultan ser los más requeridos con un puntaje de cerca de setenta (69); lo que implica que de cada cien clientes, el setenta por ciento solicita trabajos relacionados con este tipo de servicio.
2. El segundo servicio más demandado son las tarjetas de presentación, con un puntaje de treinta y tres, que quiere decir que uno de cada tres clientes solicita este tipo de trabajo.

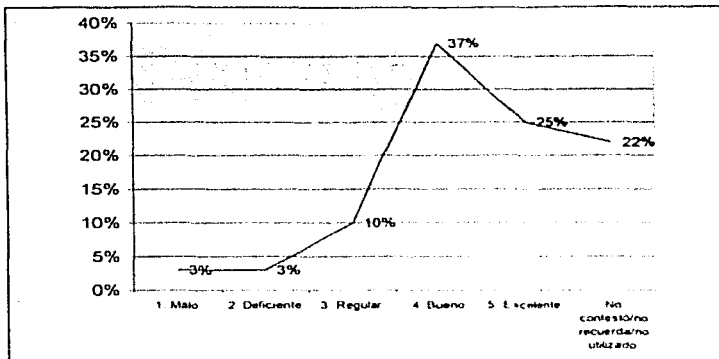
3. Como tercer servicio encontramos a la papelería en general que abarca al material membreado y los tirajes publicitarios, entre otros
4. Cabe aclarar, para interpretar esta pregunta, que en su respuesta los clientes podían señalar la utilización de uno o varios servicios.

Pregunta 4. Evalúe del 1 al 5 los siguientes aspectos de "La Imprenta". (1 – MALO, 2 – DEFICIENTE, 3 – REGULAR, 4 – BUENO, 5 – EXCELENTE).

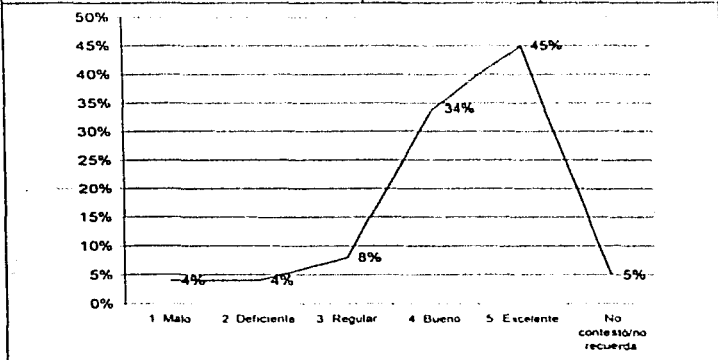
- Frecuencia por inciso:



b) Asesoría técnica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Malo.	5	3%
2. Deficiente.	5	3%
3. Regular.	15	10%
4. Bueno.	56	37%
5. Excelente.	39	25%
- No contestó/no recuerda/ no lo ha utilizado.	33	22%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>

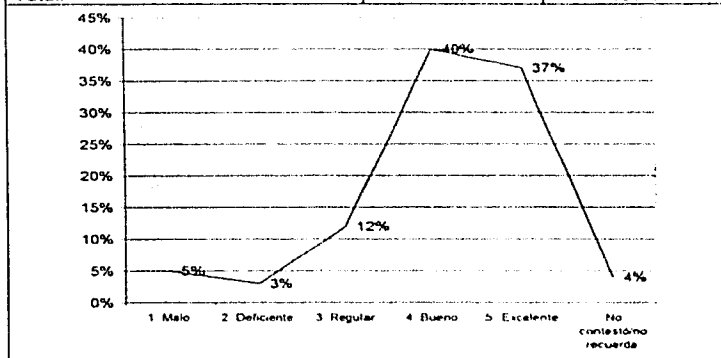


c) Calidad de impresión	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Malo.	6	4%
2. Deficiente.	6	4%
3. Regular.	13	8%
4. Bueno.	52	34%
5. Excelente.	69	45%
- No contestó/no recuerda.	7	5%
Total:	153	100%



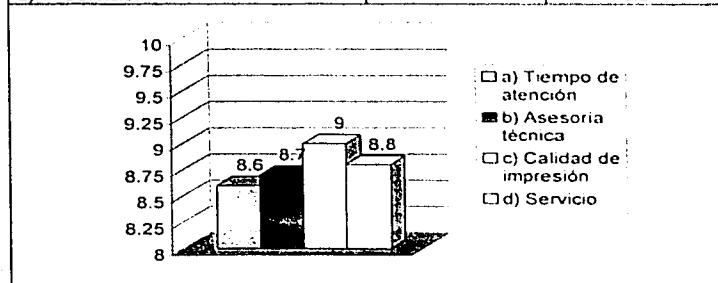
d) Servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1. Malo.	7	5%

2. Deficiente.	4	3%
3. Regular.	18	12%
4. Bueno.	61	40%
5. Excelente.	57	37%
- No contestó/no recuerda.	6	4%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>



Puntaje comparativo, promedio y ponderado:

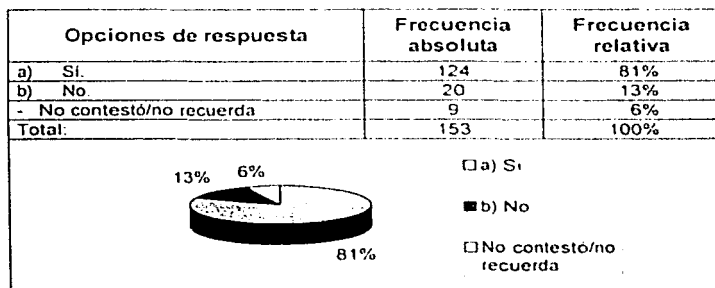
Inciso	Puntaje promedio	Puntaje ponderado
a) Tiempo de atención	3.9	8.6
b) Asesoría técnica.	4.0	8.7
c) Calidad de impresión.	4.2	9
d) Servicio.	4.1	8.8



Interpretación:

1. El servicio mejor evaluado es la *calidad de impresión*, que obtuvo un nueve de puntuación y como podemos ver en la gráfica individual, prácticamente la mitad de los clientes (45%) respondieron que es excelente, además, una tercera parte (34%) lo considera "muy bueno".
2. En cuanto al *servicio del personal*, éste se ubicó en segundo lugar muy cercano al nueve (8.8). En la gráfica individual se puede apreciar que ocho de cada diez encuestados lo consideran "muy bueno" o "excelente" (40 y 37%, respectivamente)
3. La *asesoría técnica* apenas quedó abajo del segundo sitio, para ubicarse en el tercero (8.7), aunque cabe señalar que algunos clientes no han hecho uso de este servicio. La gráfica individual muestra una tendencia ligeramente inclinada hacia la percepción de "bueno".
4. En cuanto al *tiempo de atención*, que ocupó la cuarta posición, podemos ver que se acercó mucho al anterior (8.6). En la gráfica individual se observa una tendencia a estacionarse en una opinión de simplemente "bueno", como lo indicaron casi la mitad de los entrevistados (44%).
5. En general, todos los aspectos del servicio evaluados en esta pregunta resultaron muy buenos, observándose un puntaje ponderado (en escala del cinco al diez) de entre el ocho y medio y el nueve.

#### Pregunta 5. Su original o diseño, ¿se revisó puntualmente?

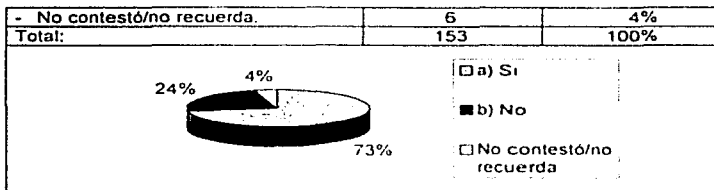


#### - Interpretación:

1. Se puede observar en esta gráfica que cuatro de cada cinco clientes (81%) considera que la revisión de su diseño se efectuó en tiempo cuando contrataron los servicios.
2. Tres clientes de cada veinte (13%), sin embargo, expresaron que definitivamente no ha habido puntualidad en este aspecto del servicio.

#### Pregunta 6. Su trabajo final, ¿se entregó puntualmente?

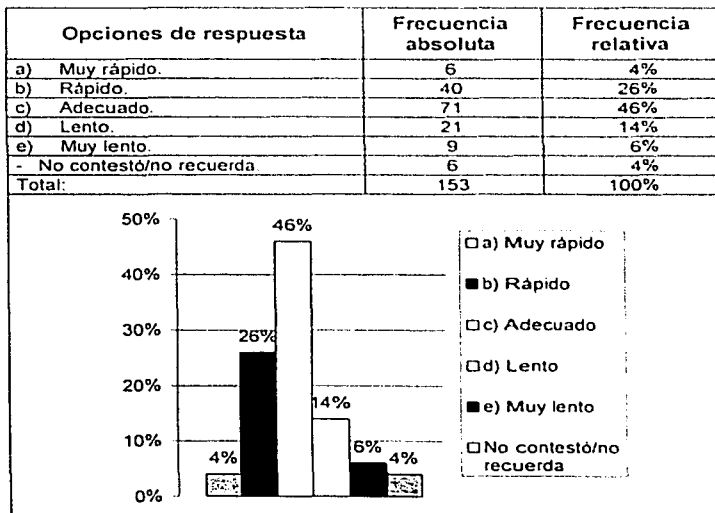
Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Sí.	111	73%
b) No.	36	24%



- Interpretación:

1. Se puede observar en esta gráfica que sólo tres de cada cuatro clientes (73%) consideran que la entrega del trabajo final es puntual.
2. En cuanto a la impuntualidad de entrega final, se observa que es del doble que la de revisión del diseño, de la pregunta anterior, y así lo estiman una de cada cuatro personas(24%).

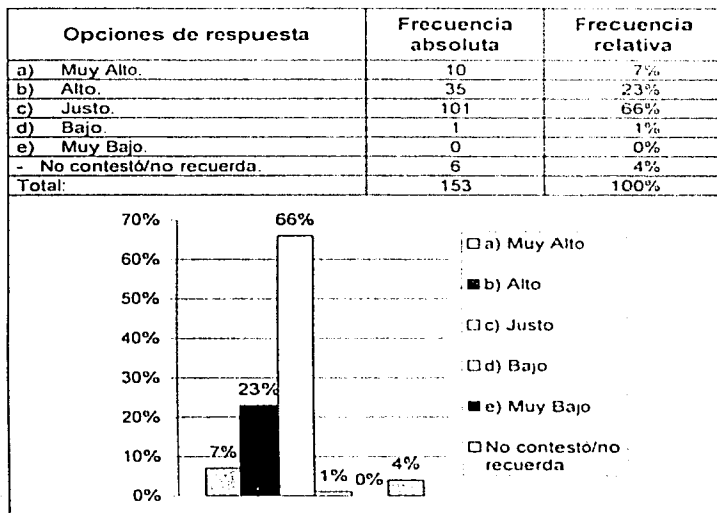
Pregunta 7. ¿Cómo considera el tiempo de entrega?



- Interpretación:

1. Esta distribución de frecuencias muestra que la mitad de los clientes (46%) opina que el tiempo total de entrega simple y sencillamente es adecuado
2. No obstante el punto anterior, tres de cada diez personas evalúan al tiempo de atención como rápido o muy rápido (26 y 4%, respectivamente), por lo que se puede interpretar que la tendencia es a considerarlo como ligeramente arriba de lo que esperarían los clientes.

**Pregunta 8. ¿Cómo considera el precio que paga por los servicios?**

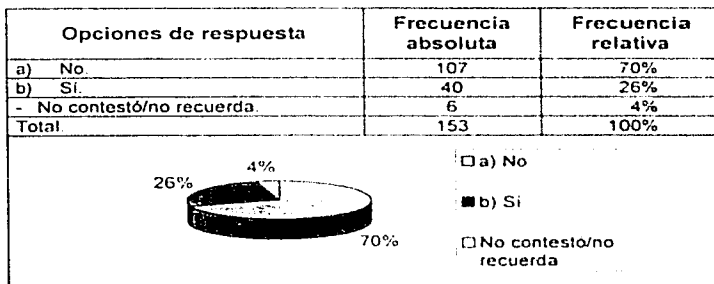


**- Interpretación:**

1. El "top of mind" de dos terceras partes de los entrevistados (66%) considera los precios "justos".
2. Uno de cada cuatro de los entrevistados (23%) arrojó un "top of mind" de "alto".
3. Casi un diez por ciento de los encuestados consideró que los precios son "muy altos".
4. Se podría decir que nadie ubicó los precios como menores a lo justo, es decir, baratos.
5. En suma, se puede interpretar que los clientes ubican a la empresa como "justa" en cuanto a sus precios, con una clara tendencia a considerarlos "altos". Por el contrario, nadie ubica a los servicios como "baratos".

**Pregunta 9. ¿Utiliza algún servicio adicional de otra empresa?**

- Incisos a) y b):



- Otros servicios, según inciso b):

Servicios	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a) Comprobantes fiscales	14	35%
b) Copias y fax	1	2%
c) Tarjetas de presentación	3	8%
d) Papelería en general	6	15%
e) Otros	16	40%
Total:	40	100%

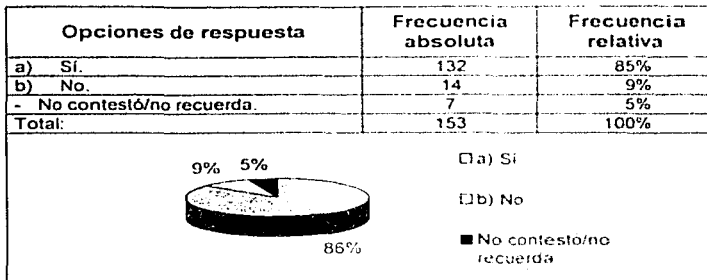
- Interpretación:

1. Lo primero que se puede observar en esta pregunta es que el setenta por ciento (70%) de los encuestados son clientes exclusivos de "La Imprenta".
2. Por otra parte, uno de cada cuatro clientes (26%), comparte sus necesidades de impresión entre ésta y otras empresas.
3. Se puede observar también, en cuanto a los servicios contratados con otras empresas, que un número importante se refiere a "otros" (40%), siendo éste el que obtuvo mayor frecuencia.
4. Otros de los servicios que utilizan de otras empresas son los comprobantes fiscales (35%); sin embargo, apenas tres encuestados señalaron las tarjetas de impresión,.

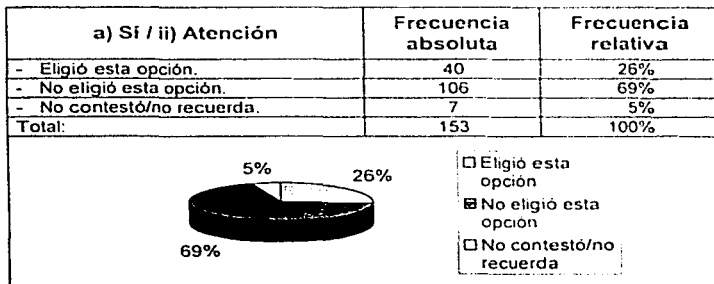
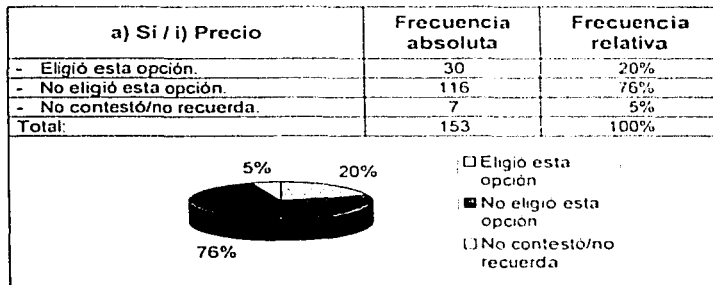
**Pregunta 10. ¿Utilizaría nuevamente los servicios de "La Imprenta"?**

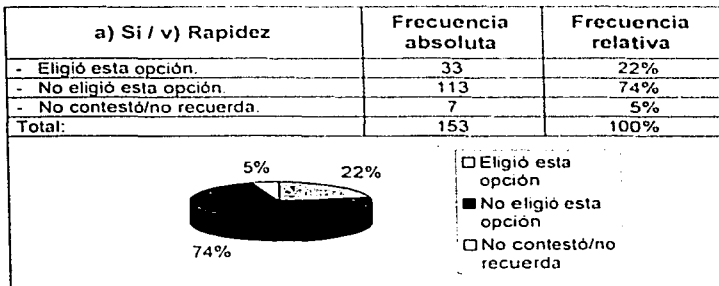
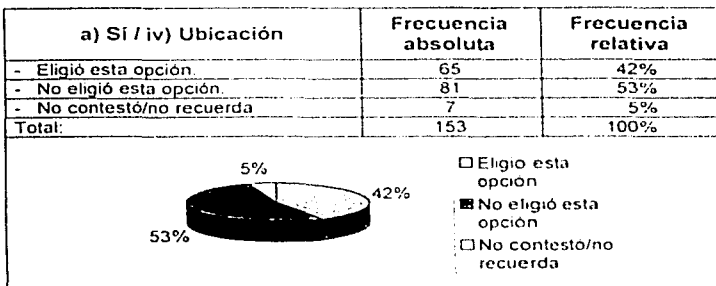
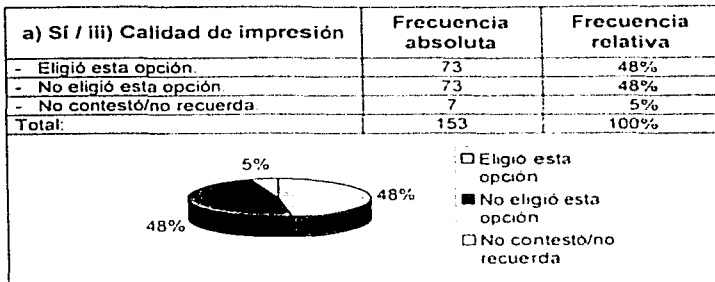
- Incisos a) y b):



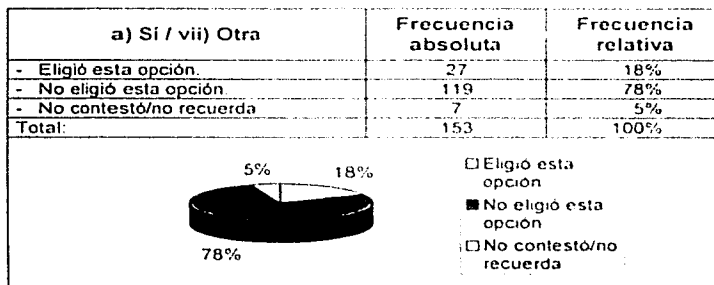
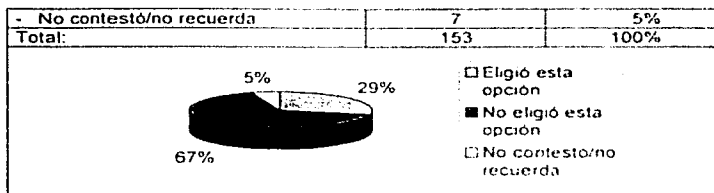


- Sub-incisos i) a vii) del inciso a):



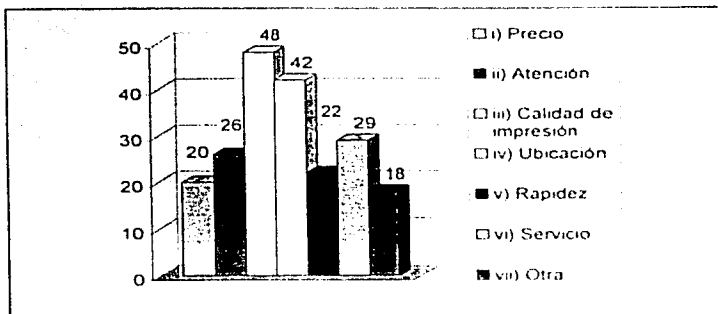


a) Sí / vi) Servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Eligió esta opción.	44	29%
- No eligió esta opción.	102	67%



- Puntaje comparativo de los sub-incisos i) a vii), del inciso a):

Sub-inciso	Puntaje
i) Precio.	20
ii) Atención.	26
iii) Calidad de impresión.	48
iv) Ubicación.	42
v) Rapidez.	22
vi) Servicio.	29
vii) Otra.	18



- Principal razón por la que los clientes no regresarian (inciso b):

Sub-inciso	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
i) Tardanza en la entrega	5	25%
ii) Muy mal servicio.	4	20%
iii) Precio.	6	30%
iv) Recibió mal trabajo	4	20%
v) No sabe.	1	5%
Total:	20	100%

A 3D pie chart showing the distribution of reasons for not returning. The slices are: i) Tardanza (25%), ii) Mal servicio (20%), iii) Precio (30%), iv) Mal trabajo (20%), and v) No sabe (5%). A legend on the right lists the categories with corresponding symbols.

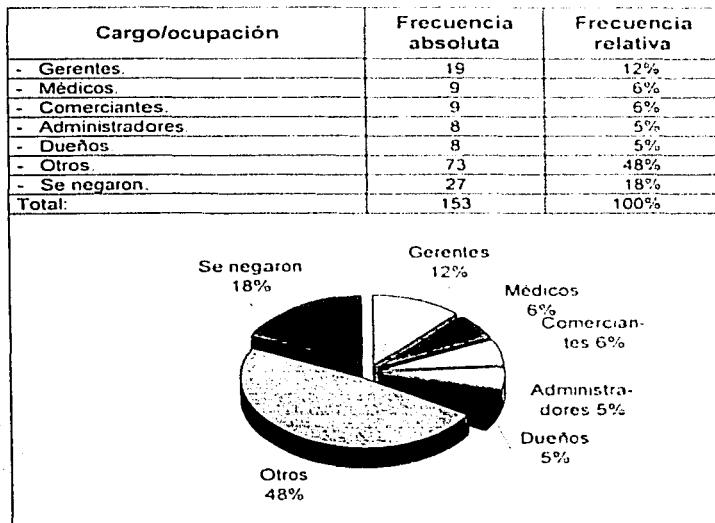
Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
i) Tardanza	5	25%
ii) Mal servicio	4	20%
iii) Precio	6	30%
iv) Mal trabajo	4	20%
v) No sabe	1	5%

- Interpretación:

1. El ochenta y cinco por ciento de los encuestados contestó que utilizaría nuevamente los servicios de "La Imprenta".
2. No obstante, uno de cada diez clientes (9%) fue concluyente al afirmar que ya no desea volver a utilizar los servicios.
3. La calidad de impresión se sitúa como el principal motivo por el cual los clientes regresarian, y obtuvo un puntaje de casi cincuenta (48). Esto significa que el cincuenta por ciento de los clientes opina que una de las razones por las que sigue contratando los servicios de "La Imprenta" es por la calidad del trabajo.
4. El segundo lugar en cuanto a motivos de compra lo ocupa la ubicación, con un puntaje de cuarenta y dos (42); para tres de cada cinco clientes, una de las principales razones por las que frecuenta a la empresa es por la conveniencia de su ubicación.

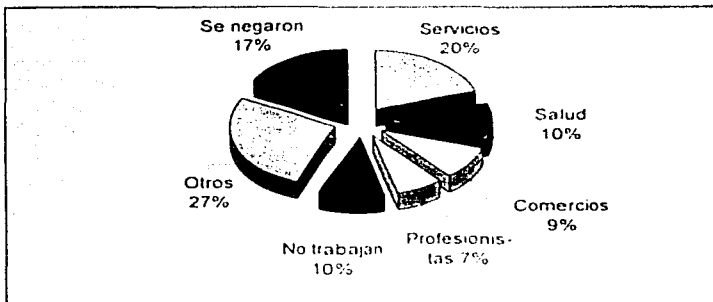
5. El "servicio" ocupa la tercera posición, aunque es de las razones que expresaron sólo tres de cada diez clientes, como lo muestra el puntaje recibido (29)
6. Entre las demás razones a favor, todas obtuvieron puntuaciones similares
7. Respecto al "top of mind" de la principal razón por la cual los clientes ya no consumirán los servicios de la empresa, la más preocupante es la relacionada con los precios, pues fue expresada por tres de cada diez de ellos
8. En cuanto a las otras tres razones en contra, se refieren a situaciones accidentales que no son una constante en el servicio

#### Cargo/ocupación.



#### Giro de la empresa.

Giro de la empresa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
- Servicios.	31	20%
- Salud.	15	10%
- Comercios.	14	9%
- Profesionistas independientes.	10	7%
- No trabajan.	15	10%
- Otros.	42	27%
- Se negaron.	26	17%
<b>Total:</b>	<b>153</b>	<b>100%</b>



#### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL.

- Podemos observar en la pregunta 1 que tres de cada diez clientes consumen los servicios de la empresa por lo menos tres veces al año, por lo que concentran el mayor volumen de ingresos.
- Esta misma pregunta indica que el 54 % de los encuestados acuden a "La Imprenta" una o dos veces al año. A pesar de que su presencia es esporádica, pueden convertirse en clientes más regulares en el futuro o atraer clientes potenciales, además que aportan un flujo de efectivo constante, por lo que no debe subestimarse su importancia.
- También en la pregunta 1 se encontró una tendencia inclinada a utilizar los servicios una vez al año, mientras la 3 arrojó que de cada diez encuestados, siete solicitan trabajos relacionados con comprobantes fiscales; esto supone que dicho material es requerido como mínimo una vez al año por el 70% de los clientes.
- Las preguntas 2 y 10 se pueden relacionar en un aspecto muy específico: por un lado, la primera de ellas arrojó que el medio por el que la mayoría de los clientes dijeron haber dado con la empresa es la fachada, mientras la otra interrogante plantea que la segunda razón por la que los clientes volverían es la ubicación. Esto nos habla de la importancia que la imagen y la ubicación del edificio tienen con respecto a los clientes locales.
- En la segunda opción de respuesta que obtuvo mayor puntaje en la pregunta 2, se encontró que tres de cada diez clientes dieron con la empresa por "recomendación", lo que enfatiza la importancia de la publicidad de boca en boca.
- Los aspectos evaluados en la pregunta 4 obtuvieron una puntuación entre el ocho y medio y el nueve, lo que habla de un posicionamiento muy bueno frente a los clientes. No obstante, la calificación de "excelente" sería la deseable en todos ellos.

7. El aspecto más bajo (pregunta 4) fue el "tiempo de atención", con una puntuación de 8.6, mientras que por el contrario, la "calidad de impresión" mostró una clara tendencia hacia la excelencia, por lo que seguramente son sólo algunas pequeñas fallas en el control de calidad lo que ha evitado que este aspecto del servicio se coloque en la categoría de "inmejorable".
8. En cuanto a la puntualidad, evaluada en las preguntas 5 y 6, resulta que ésta no ha sido bien lograda e inclusive la entrega final del trabajo se podría interpretar como "regular".
9. El tiempo total de entrega en la pregunta 7 se calificó apenas como "adecuado" con una ligera tendencia a considerarlo "rápido"; el ideal es "muy rápido". Cabe señalar que la puntualidad, evaluada en las preguntas 5 y 6, influye directamente en la percepción del cliente respecto a este punto.
10. El "top of mind" de los precios (pregunta 8) definitivamente se inclinó hacia "ligeramente altos", lo que explica por qué en la pregunta 10 los clientes que volverían a solicitar un servicio en la empresa le otorgaron la más baja calificación, sólo delante de "otras razones". Refuerza este hecho el que, de entre los que ya NO desean utilizar los servicios (en esa misma pregunta), el principal motivo que manifestaron sea precisamente el precio.
11. Como parte de la evaluación general del servicio, en la pregunta 9 se puede observar que el 70% de los clientes son exclusivos de la empresa, lo que habla de una muy buena aceptación si se compara con el resultado global de la pregunta 10, según el cual el ochenta y cinco por ciento de los encuestados utilizaría nuevamente los servicios de la empresa.
12. También es relevante analizar que el servicio que menos comparte la empresa entre los clientes (pregunta 9) y el segundo más solicitado (pregunta 3) es el de elaboración de tarjetas de presentación; si se considera que el aspecto del servicio que obtuvo mayor puntaje (pregunta 4) es la "calidad de impresión" – muy importante en ese tipo de trabajo– se explica el por qué de ese resultado.
13. Aunque el servicio de impresión de comprobantes fiscales es el más solicitado (pregunta 3), resulta ser también el que más comparte la empresa con sus competidores (pregunta 9), lo que sugiere que este tipo de trabajo tiene una gran demanda, independientemente de quién lo ofrezca. Sin embargo, si se toman en cuenta los puntajes de los factores evaluados en la pregunta 4 se puede anticipar que es el buen posicionamiento el que inspira a los clientes a confiar a "La Imprenta" esta tarea.
14. Es preocupante que, como lo señalan los resultados de la pregunta 10, uno de cada diez clientes ya no desea hacer uso de los servicios de la empresa, porque como se puede apreciar en los diferentes resultados, existen focos identificables que le impiden a "La Imprenta" colocarse en el nivel de excelencia.
15. Por último se observó que, mientras 21 de los encuestados fueron "nuevos clientes" durante el último año (pregunta 1), en ese mismo lapso se perdieron 14 de ellos (pregunta 10). Esto deja un saldo positivo de tan solo 7 que

matemáticamente (respecto a la muestra de 153) representa un + 5 por ciento. En otras palabras, la tasa anual aproximada de crecimiento de clientes de "La Imprenta" es del 5%.

## 5. OBSERVACIONES.

El espacio para *observaciones* que aparece en el cuestionario definitivo fue creado con la finalidad de que el cliente efectuara cualquier tipo de comentario que deseara. Los encuestadores asentaron las anotaciones correspondientes, las cuales reflejan que el 61% de los encuestados aprovecharon este espacio para hacer recomendaciones, quejas o apreciaciones sobre el servicio<sup>14</sup>.

Entre quienes opinaron, el 48% corresponde a las personas inconformes con los servicios recibidos; los puntos que provocaron mayor insatisfacción en los clientes, por orden de prioridad, son:

1. La calidad de la atención al cliente en el mostrador.
2. Tiempo de entrega tardado.
3. Fallas en la calidad del trabajo, ya sea porque aún después de revisar el original no se respetaron las indicaciones del cliente, o por defectos.
4. La promesa incumplida en las fechas.
5. Precios elevados.

\* "La Imprenta" recibió los cuestionarios originales en los que están asentadas las observaciones que cada cliente efectuó al encuestador en el momento de su aplicación. Para los fines de este trabajo, sólo se muestran las categorías de aquellas que más se mencionaron.

---

<sup>14</sup> Le fueron proporcionados a "La Imprenta", el juego de todos los cuestionarios aplicados, así como una transcripción de las opiniones vertidas por los encuestados.



## VI. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez finalizado el análisis y la interpretación general de la información recopilada, conviene puntualizar las conclusiones de la investigación de mercado, las cuales habrán de servir como punto de partida para la formulación de recomendaciones.

A continuación se presenta una síntesis de los aspectos evaluados en la investigación (objetivos específicos) y los resultados más relevantes que arrojó la aplicación de la encuesta.

### 1. Frecuencia con la que se utilizan los servicios de la empresa.

Utilización de los servicios tres o más veces al año 28%

- Clientes que aportan el mayor volumen de ingresos a "La Imprenta" y con los que más contacto se tiene.
- Se deberá hacer énfasis en los tiempos de entrega y en el precio
- La implementación de una base de datos permitirá identificarlos.
- Se debe precisar quiénes de ellos son realmente clientes estratégicos

Utilización de los servicios una o dos veces al año: 54%

- Clientes que acuden poco a la empresa
- En conjunto representan un volumen de ingresos significativo y desahogan el flujo de efectivo.
- Se debe cuidar la calidad del servicio y la imagen de la empresa.

Utilización de los servicios por vez primera: 14%

- Relacionar este resultado con otros factores, como la pérdida de clientes y su repercusión en los volúmenes de ingresos, para que adquiera significado.

### 2. Medio por el que la mayoría de los clientes tuvieron conocimiento de la empresa.

Por la fachada: 35%

- La fachada de la empresa debe ser una estrategia para la atracción de clientes locales potenciales.
- Debe lucir siempre impecable.
- Proporcionar limpieza periódica.
- Dar mantenimiento una vez al año.

Por recomendación: 29%

- La publicidad de boca en boca ha sido un importante medio de promoción para la empresa, pues le otorga 3 de cada 10 clientes.
- Se deben mantener y ampliar las ventajas competitivas que caracterizan a la empresa, para que los mismos clientes inviten a otros clientes potenciales a consumir los servicios que ofrece "La Imprenta".

### 3. Servicios más consumidos.

Comprobantes fiscales: 69 puntos

- Llevar un expediente fiscal por cliente en el que se conserven los documentos que señalen las disposiciones fiscales aplicables.
- Programar la realización de los trámites que indiquen dichas disposiciones.
- Establecer una base de datos que forme parte de un sistema informático, para apoyar el control del expediente fiscal de cada cliente y de las fechas de los trámites.
- Ampliar el estudio de mercado para determinar cuál es la ventaja competitiva que favorece la demanda de este servicio.
- Efectuar un estudio económico para calcular la aportación real de este servicio a las utilidades.

Tarjetas de presentación: 33 puntos

- La calidad de impresión debe ser impecable en este tipo de trabajo.
- Respetar las indicaciones del cliente con mucha precisión.
- Asesorar al cliente para mejorar la presentación de su trabajo.
- Ampliar el estudio de mercado para determinar cuál es la ventaja competitiva que favorece la demanda de este servicio.
- Efectuar un estudio económico para calcular la aportación real de este servicio a las utilidades.

### 4. Calificación de aspectos del servicio.

Tiempo de atención.	8.6 puntos
Asesoría técnica.	8.7 puntos
Calidad de impresión.	9.0 puntos
Servicio en general.	8.8 puntos

- Los cuatro aspectos evaluados en esta pregunta deben alcanzar un puntaje de 10, para lograr una calidad excelente.
- Implementar proyectos de mejora de la calidad que detecten las causas, ataquen aquéllas atribuibles al sistema y permitan elevar los estándares de calidad.
- Diseñar un sistema de control de calidad que detecte las fallas de acuerdo a los estándares establecidos y evalúe las acciones correctivas a tomar, en su caso.

### 5. Puntualidad.

Revisión del original.	81%
Entrega final del trabajo.	73%

- La puntualidad en la revisión del original y en la entrega final debería ser del 100%.
- Los resultados muestran que éste es un problema muy recurrente, por lo que es muy probable que las causas se originen en los propios procesos de producción o de comunicación.
- Implementar un proyecto de mejora que detecte y elimine las causas más conflictivas
- Diseñar un sistema de control de calidad que detecte los problemas de impuntualidad y decida las acciones correctivas a efectuar.
- Un sistema informático y una base de datos será esencial como apoyo para el control de este aspecto.

## 6. Calificación del tiempo total de prestación del servicio.

Adecuado: 46%  
Rápido: 26%

- Existe una mínima tendencia hacia considerar el tiempo total de entrega como "rápido", que dista mucho del ideal de "muy rápido".
- El tiempo es una ventaja competitiva del servicio.
- Implementar un proyecto de mejora que permita detectar y eliminar las causas de este resultado, como pueden ser las actividades redundantes, la lentitud y falta de coordinación de las diferentes etapas de los procesos, proveedores ineficientes, y los cuellos de botella.
- La puntualidad es un sesgo que afecta la medición de este factor, pues aún cuando el servicio sea muy rápido, si la puntualidad no se logra, el cliente le dará una menor calificación.
- El control de calidad debe medir la percepción del cliente respecto a este factor y proporcionar retroalimentación a la gerencia.

## 7. "Top of mind" de los precios.

Justo: 66%  
Alto y muy alto: 30%

- 3 de cada 10 clientes consideran que el precio es "alto" o "muy alto", lo cual puede significar una desventaja competitiva que no se compense con la utilidad unitaria.
- Dos terceras partes de ellos califican a los precios como "justos"; apreciación que puede considerarse óptima, pues no amenaza con pérdidas de participación de mercado ni se traduce en ingresos unitarios por debajo del mercado.
- El control de calidad debe recopilar la calificación que cada cliente le dé al precio de cada servicio.
- Un estudio de mercado más amplio aportará información complementaria que haga posible el cálculo de la elasticidad de la demanda y la precisión de la estrategia de precios de cada producto.

## 8. Utilización de los servicios de otra empresa.

No: 70%  
Sí: 26%

- Que 7 de cada 10 clientes encuentren la satisfacción de sus necesidades completamente entre los servicios que recibe de la empresa habla muy bien de la calidad en términos generales.
- Es necesario ampliar el estudio de mercado para determinar qué ventajas competitivas encuentra el cliente en los servicios que consume exclusivamente con "La Imprenta" y cuáles identifica en los que contrata con la competencia.

### 9. Servicio más compartido.

Comprobantes fiscales: 35%

- Esta pregunta sugiere que los comprobantes fiscales tienen una demanda muy elevada.
- Ampliar el estudio de mercado para determinar cuáles son las características a las que el cliente le otorga mayor importancia y con ello diseñar la estrategia que maximice la rentabilidad y disminuya los recursos que se destinan a este servicio.

### 10. Servicio menos compartido.

Tarjetas de presentación: 8%

- Sólo el 8% de los clientes que comparten servicios con otra empresa, mencionaron las tarjetas de presentación (3 clientes de 153, en término absolutos)
- Relacionando este resultado con la pregunta 3, se puede inferir que este producto se encuentra posicionado como de "excelente calidad".
- Ampliar el estudio de mercado para determinar cuáles son las características a las que el cliente le otorga mayor importancia y que coloca este servicio entre sus preferencias.

### 11. Utilización de los servicios de "La Imprenta" nuevamente.

Si: 85%  
No: 9%

- El 85% de los clientes consumiría nuevamente los servicios de "La Imprenta", lo cual indica que las fallas en la calidad pueden ser corregidas sin perder al cliente en la gran mayoría de los casos.
- Uno de cada 10 clientes ya no desea volver a contratar los servicios de la empresa, lo que impide que ésta adquiera el calificativo de "calidad excelente".
- Una evaluación de la calidad y el desarrollo de un sistema informático y una base de datos son las medidas más urgentes que "La Imprenta" deberá adoptar para solucionar los "focos" que arrojó la investigación de mercado.
- También es necesario el diseño e implantación de un sistema de calidad del servicio al cliente, pues la mayor parte de las variables analizadas en la investigación se relacionan con esa actividad.

### 12. Razón de mayor satisfacción:

Calidad de impresión: 48 puntos

- Este aspecto se puede relacionar con las respuestas obtenidas en diversas preguntas y refuerza el hecho de que ésta es una de las principales ventajas competitivas que caracterizan a "La Imprenta".

### 13. Principal razón de insatisfacción:

Precio: 30%

- Como lo indica el "top of mind" de los precios, existe una tendencia hacia calificar los precios como "altos", y este resultado ratifica que ese factor repercute en la pérdida de clientes.
- Como se señaló, es necesario un estudio más amplio, tanto económico, como mercadológico, que permita afinar la estrategia de precios.

### 14. Crecimiento de clientes.

Tasa de crecimiento de clientes anual (aprox ): 5%

- Este dato adquiere relevancia al compararse con otros indicadores, como en qué servicios se registró este aumento; cómo se tradujo en utilidades; cuál es la tasa de crecimiento de clientes en el mercado; cuál es el costo de las ventas perdidas, entre otros.
- Es necesario un estudio más amplio que permita relacionar este dato con otros factores y obtener información útil.

### 15. Inconformidades más recurrentes.

- a) Calidad de la atención al cliente en el mostrador.
- b) Tiempo de entrega.
- c) Cumplimiento a las indicaciones del cliente.
- d) Defectos en el trabajo (mano de obra, materiales, errores).
- e) Puntualidad.
- f) Precios.

- Estas inconformidades influyeron directamente en la evaluación que los clientes realizaron a los diferentes aspectos que conformaron la encuesta telefónica. Las causas que derivaron en la aparición de esas fallas pueden ser aleatorias e inclusive, escapar al control de la empresa, pero también puede tratarse de defectos en los procesos establecidos, por lo que se tendrá que realizar un análisis más profundo con el objeto de detectar el verdadero origen de los problemas y corregirlos.

---

**TERCERA PARTE**

**RECOMENDACIONES**

---

Partiendo de las conclusiones generales que arroja la investigación de mercado y que se precisan en el último capítulo del apartado anterior, se desarrolla la tercera parte de este trabajo, que consiste en exponer una serie de recomendaciones cuyo objetivo es contribuir a que la calidad sea una prioridad y una constante que caractericen a "La Imprenta", S.A. de C.V.

Aunque en la formulación de las recomendaciones se hizo un mayor énfasis en el servicio al cliente, éstas deben proyectarse de forma integral, pues prevalece en ellas una visión general de la organización encaminada a la satisfacción total del cliente externo

Las recomendaciones se dividen en tres propuestas básicas:

- a) Ampliación del estudio de mercado.
- b) Proyectos de mejoramiento de la calidad
- c) Diseño de un sistema de calidad de servicio al cliente.

### 1. AMPLIACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO.

#### A. OBJETIVO.

Reunir elementos que permitan complementar la información que "La Imprenta" tiene sobre la percepción que el cliente tiene de ella en el mercado.

#### B. JUSTIFICACIÓN.

Como se expuso en la primera parte, la evaluación del estado de calidad en la organización se realiza estudiando aspectos como el sistema de calidad, la cultura de calidad, los costos de calidad y la posición de la calidad en el mercado.

Sin embargo, dada el tamaño de "La Imprenta", la cual es clasificada como microempresa, el estudio del mercado adquiere mayor importancia, pues la satisfacción del cliente no está sujeta a la dimensión de la organización ni a la magnitud de sus operaciones.

La investigación que se presenta en este trabajo pretende cubrir parte del citado estudio, pero en sus conclusiones se precisó que existen aspectos que no se conocen y que será necesario indagar.

#### C. ASPECTOS A ESTUDIAR.

Se sugiere que se efectúen adicionales investigaciones de mercado, que estudien los aspectos que se mencionan a continuación:

- a) Los clientes que todavía no consumen los servicios de "La Imprenta" (potenciales o de la competencia).
- b) A la propia competencia; sus productos, características del servicio y precios.

- c) Determinar la ventaja competitiva que favorece la demanda de los servicios que ofrece "La Imprenta", sobretodo de los más consumidos.
- d) Averiguar las razones por las que los clientes consumen exclusivamente algunos de los productos de "La Imprenta" y comparten otros con la competencia.
- e) Determinar cuáles son las características de los servicios y de la atención al cliente a las que el cliente le otorga mayor importancia, y con ello diseñar la estrategia que maximice la rentabilidad.
- f) Calcular la elasticidad de la demanda de cada producto para precisar la estrategia de precios.

#### D. CONSIDERACIONES.

As necesario hacer dos consideraciones a la hora de llevar a cabo la ampliación del estudio de mercado.

- 1. Además de las investigaciones de campo, deben emplearse otras fuentes de información, como los bancos de datos, los informes publicados por el gobierno y la opinión de expertos.
- 2. Este proceso debe volverse una constante, pues es la única forma de lograr un mejoramiento continuo de la calidad.

## 2. PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

### A. OBJETIVO.

Detectar y corregir las causas sistemáticas que generan los problemas de calidad que se presentan regularmente, para que una vez resueltos, se eleven los estándares.

### B. JUSTIFICACIÓN.

Durante el análisis de los resultados de la investigación fue posible percatarse de algunos problemas que por su regularidad denotan que es muy probable que se deban a causas crónicas, por lo que será necesario estudiarlos a través de proyectos de mejora.

### C. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS.

Los proyectos que se sugiere se implementen, son:

- a) Mejora de la calidad de la atención al cliente en el mostrador.
- b) Reducción del tiempo total de entrega.
- c) Disminución de las fallas de calidad en el producto.
- d) Eliminación de las inconcordancias entre las indicaciones del cliente y el producto.
- e) Puntualidad.

### D. DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS.

Para diagnosticar las causas que generan los problemas, se sugiere que se utilice el diagrama de "causa-efecto", propuesto por Kaoru Ishikawa. Esta técnica se basa en el análisis de los problemas para llegar a las causas que los originan.



El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Identificar las posibles causas, que pueden presentarse en cualquier etapa del proceso y en cualquier área administrativa.

Para una identificación efectiva de las causas, es necesario cuestionar todos los supuestos del trabajo, con la idea en mente de llegar al verdadero origen de los problemas.

2. Clasificar las posibles causas de acuerdo al siguiente criterio básico

Producción	Servicio al cliente	Posibles causas (ejemplos)
Mano de obra	Personal	a) Falta de capacitación b) Problema actitudinal c) Mal entendimiento de los procedimientos o el manejo del equipo
Materiales	Producto	a) Los materiales no cumplen con las especificaciones b) El producto terminado no cumple con las especificaciones c) Los proveedores no cumplen con las fechas de entrega
Procedimientos	Procedimientos	a) Los procedimientos plantean tiempos irreales b) No son compatibles los procedimientos con los recursos con que se cuenta c) Existe omisión o redundancia de etapas
Máquinas	Equipo	a) Equipo anticuado u obsoleto b) Falla del equipo no reparada c) Mala calibración de los equipos

3. Elaborar el diagrama de causa-efecto, para analizar gráficamente el problema

En la Figura 1.1 se puede apreciar el diagrama y forma como se relacionan las causas con el problema de calidad estudiado.

4. Observar los diferentes procesos involucrados para cuantificar el número de veces que las causas se repiten y detectar aquellas que no hayan sido identificadas todavía.
5. Paralelamente a la etapa anterior, realizar un análisis de costos para determinar el dinero que es necesario erogar para corregir cada causa cuando ésta se presenta.
6. Expresar la frecuencia de ocurrencia de cada causa en porcentaje y agruparlas en orden descendente.

De acuerdo al principio de Pareto, el 20% de las causas son las responsables del problema, el 80% de las veces que éste se presenta.

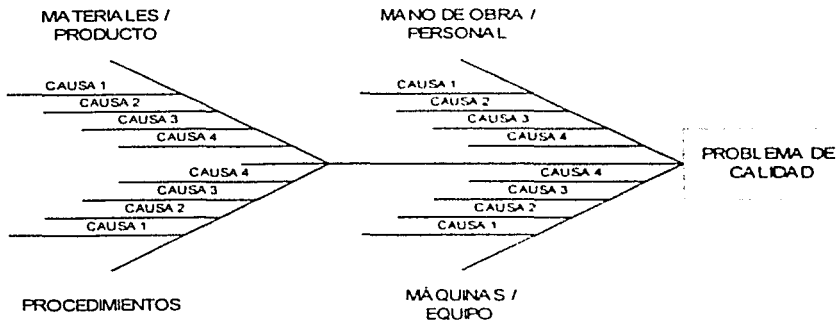


Figura I.1 Ejemplo de diagrama causa-efecto Fuente: Elaboración propia

7. Siguiendo la etapa anterior, agrupar las causas en orden descendente, pero el costo por pérdidas individual debe expresarse en porcentaje de acuerdo al total de pérdidas. La siguiente figura muestra una gráfica basada en el principio de Pareto, que cumple con ese propósito:

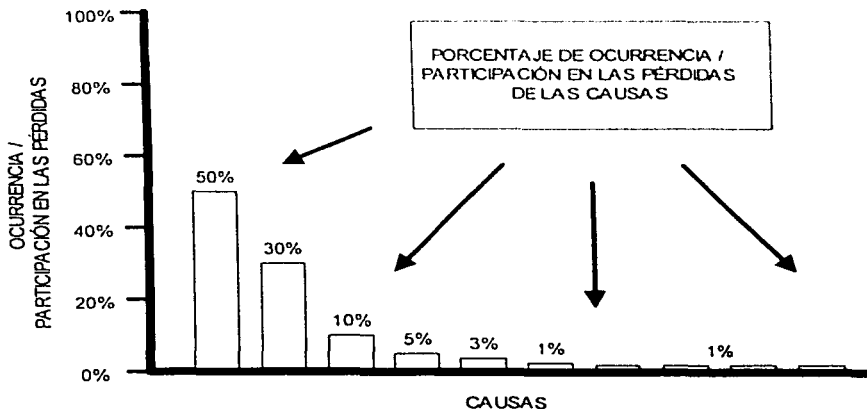


Figura I.2. Agrupación de causas. Fuente: Elaboración propia

## E. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

Una vez que se ha concluido el análisis de las causas y que se han agrupado de manera ordenada, se debe seleccionar el 20% del total de ellas que represente a las más frecuentes y más costosas. La siguiente figura muestra este paso:

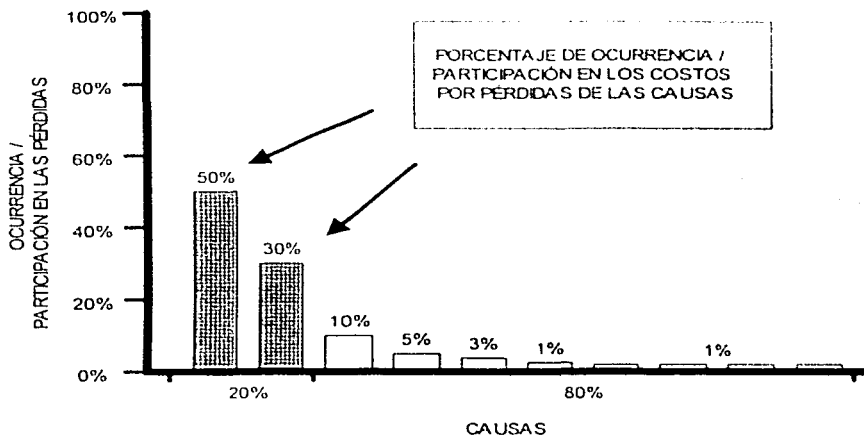


Figura 13 Selección de causas Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el principio de Pareto, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Criterio	Porcentaje seleccionado	Influencia en la solución
Frecuencia de ocurrencia	20% más ocurrientes	Se eliminan las causas ocurrientes el 80% de las veces que se presente el problema
Costo por pérdidas	20% más costosas	Se eliminan las causas que representan el 80% de los costos por pérdidas derivadas de la baja calidad de los problemas.

El siguiente paso consiste en combinar estos dos criterios para concentrarse en aquellas causas cuya eliminación contribuya en mayor medida a la solución de los problemas de calidad, sin castigar la rentabilidad que se busca obtener.

## **F. SEGUIMIENTO.**

Una vez elegidas y eliminadas las causas que originan los problemas, se debe medir el desempeño de los procesos para evaluar si efectivamente disminuyó la incidencia de las fallas, o si será necesario revisar el proyecto de mejora.

De ser exitoso el proyecto, se deben elevar los estándares de calidad para que sea el control el que se encargue de corregir las causas aleatorias que mermen la calidad. No obstante, es recomendable que a mediano plazo se implemente un nuevo proyecto de mejora cuyo fin sea atacar el siguiente 20% de las causas más frecuentes y costosas, para elevar nuevamente los estándares, hasta que el problema haya desaparecido definitivamente.

## **3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

### **A. OBJETIVO DEL SISTEMA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.**

Lograr la satisfacción del cliente que tiene contacto con "La Imprenta", complementando la calidad de los productos o servicios que consume, adicionando así valor agregado que se traducirá en una ventaja competitiva.

### **B. JUSTIFICACIÓN.**

Debido a que el enfoque de la Administración con Calidad Total no se limita hacia adentro de la organización, sino que abarca también aspectos externos, la calidad del producto debe complementarse con la calidad en el servicio al cliente.

Por lo tanto, la calidad de servicio al cliente en "La Imprenta" tiene que organizarse como un sistema que permita anticiparse a las necesidades del cliente, para planear y controlar su satisfacción y prever la solución de problemas que pudieran llegar a controlarse.

### **C. RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA.**

La gerencia de "La Imprenta" es la responsable de proporcionar los recursos y facilidades necesarios para el óptimo desempeño del sistema.

Debe definir asimismo, la estructura, el control y los proyectos de mejoramiento del sistema, al igual que la responsabilidad del personal involucrado.

### **D. PERSONAL.**

El personal de "La Imprenta" involucrado en los procesos de prestación de servicios al cliente es especialmente importante, pues es su conducta y disposición determinan el nivel de calidad alcanzado.

Para mantener motivado y estimular al personal y que éste cumpla eficientemente con los objetivos de calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) Seleccionar sólo al personal cuyo perfil se ajuste a los requerimientos del puesto.

- b) Cultivar una cultura de calidad que permita a todo el personal sentirse comprometido por lograr la calidad, así como entender cuáles son las tareas que permitirán alcanzarla a través de una comunicación clara, completa y fluida entre ambas partes.
- c) Promover un ambiente laboral que procure la excelencia y las relaciones de trabajo cordiales.
- d) Otorgar reconocimiento a los logros que obtenga el personal respecto a la calidad, ya sea por su desempeño o por la aportación de ideas.
- e) Obtener del personal lo mejor de sus capacidades, a través de métodos de trabajo congruentes que le permitan hacer uso de su creatividad, y de la apertura de oportunidades de desarrollo.
- f) Programar capacitación y entrenamiento que permitan al personal perfeccionar sus conocimientos y habilidades respecto a la calidad.
- g) Proyectar un plan de vida y carrera del personal.
- h) Realizar estudios periódicos que permitan determinar cuáles son los factores que más influyen en la motivación del personal.

#### E. CAPACITACIÓN.

Como parte de los programas de capacitación y desarrollo sobre el sistema, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) La capacitación de la alta dirección debe encaminarse al diseño y evaluación del sistema de calidad de servicio al cliente.
- b) La capacitación sobre lo que es y como influye la calidad, no solamente debe dirigirse al personal que se involucra directamente con ella, sino a todo en general.
- c) Capacitar y entrenar con un enfoque operativo al personal que sea directamente responsable de alguna tarea que forme parte del sistema de calidad.
- d) Respeto a la cultura de calidad, educar al personal sobre lo que es la calidad y lo que implica la satisfacción total del cliente.
- e) Incluir los aspectos más relevantes de la calidad en "La Imprenta" como parte de la inducción del nuevo personal.
- f) Como parte del programa de mejora continua, efectuar evaluaciones periódicas que permitan detectar la efectividad de la capacitación y el entrenamiento y en dado caso, la necesidad de impartición adicional.

#### F. COMUNICACIÓN.

La comunicación como parte del sistema de calidad de "La Imprenta" debe ser una herramienta efectiva que permita que los mensajes sean transmitidos nitidamente entre el emisor y el receptor.

Actividades como las *reuniones de grupo*, pueden fortalecer la comunicación entre el personal y ampliar la participación y colaboración en la solución de problemas. Un sistema informático bien diseñado es también una herramienta esencial para lograr este propósito.

La comunicación con los clientes es parte fundamental de la relación que se sostenga con ellos, y el personal que mantiene comunicación directa con ellos es una importante fuente de información para la mejora continua de la calidad, por lo que es conveniente revisar periódicamente la efectividad de los medios para recopilar las observaciones que recojan durante el desempeño de su labor.

## **G. AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CALIDAD.**

Como parte del programa de mejora continua, es imprescindible que la gerencia de "La Imprenta" realice auditorías formales y periódicas, ya sea directamente o por medio de asesoría externa, que se caractericen por mantener una visión objetiva. Estas revisiones tienen como meta el constatar la adecuación total y precisa del sistema y medir su grado de contribución al cumplimiento de los objetivos de calidad.

Es importante que el reporte de los resultados obtenidos se documente debidamente.

Entre las conclusiones que debe presentar el reporte de la auditoría del sistema, destacan:

- a) Análisis de la efectividad del proceso de prestación del servicio, es decir, qué tanto cumple éste con los requerimientos del propio sistema y sobretodo, qué tanto satisface al cliente.
- b) Veracidad de los trabajos de revisión parcial o rutinaria que se hayan realizado del sistema.
- c) Adecuaciones que deban implementarse derivadas de cambios en la tecnología, en los conceptos, en el entorno o en el mercado.

## **H. ELEMENTOS DEL SISTEMA.**

El sistema de calidad de servicio al cliente se conforma de los siguientes elementos:

- a) Sistema de información de servicio al cliente (base de datos).
- d) Sistema de control de calidad de servicio al cliente.
- e) Programa de mejora continua de la calidad.

## II. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE (BASE DE DATOS)

### 1. OBJETIVO DEL SISTEMA.

Dotar al sistema de calidad de servicio a clientes un medio de almacenamiento, organización y procesamiento de la información relacionada con los clientes y los servicios que contraten.

### 2. JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA.

El desarrollo de un sistema que permita almacenar y ordenar información es imprescindible como apoyo en la toma de decisiones y su carencia definitivamente se traduce en una debilidad.

El uso de equipo de cómputo como apoyo para incrementar la efectividad y disminuir los costos de la operación de estos sistemas es también una ventaja

### 3. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.

La implementación de este sistema, debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El sistema debe ser planeado y detallar el uso que se le va a dar.
- b) Se debe programar la capacitación a sus futuros usuarios
- c) Será necesario prever la posible obsolescencia a mediano o largo plazo del sistema o el equipo utilizado.
- d) La amortización de su costo debe ser proyectada a mediano plazo
- e) Se deben contratar los servicios de una compañía especializada en el desarrollo de este tipo de sistemas, para que adapten las soluciones tecnológicas que más convengan a las necesidades y presupuesto de "La Imprenta".

### 4. CAPACIDADES DEL SISTEMA.

Entre las capacidades con que debe contar el sistema, es fundamental el almacenamiento y procesamiento de información, mediante el diseño de una base de datos que abarque los siguientes aspectos:

- a) Clientes.
- b) Órdenes de trabajo.
- c) Operaciones relacionadas.

Es conveniente mencionar que un sistema informático de capacidad mínima puede servir como punto de partida para implementar de manera más formal el *Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM)*, el cual se irá volviendo más indispensable conforme la empresa vaya creciendo.

## 5. BASE DE DATOS DE CLIENTES.

La *base de datos de clientes* debe contener la información de todas las empresas o personas físicas que consuman los servicios de "La Imprenta" y a su vez, cuando sea el caso, de aquéllos que los representan.

### A. NÚMERO DE CLIENTE.

Esta base de datos deberá distinguir a cada cliente y representante, asignándoles un número que cumpla con los criterios que se precisan a continuación (ver ejemplo en la figura):

- Será único para cada cliente y se conformará por seis dígitos (dos letras y cuatro números). Se sugiere que las letras se utilicen para distinguir entre distintos giros de negocio.
- Dos dígitos adicionales se utilizarán para cada representante, que complementará al número de cliente y que se separará con un guión.
- Dentro del registro de cada cliente, el número de representante aumentará de forma consecutiva iniciando en el "01".
- Cuando las personas físicas contraten en su nombre (sin representantes), se les asignará el número de representante de "doble cero" ("00").
- Si dos o más empresas llagaran a ser representadas por la misma persona, o ésta contratara simultáneamente por su parte -como cliente-, se efectuarán los registros por separado, como si se tratara de personas distintas.

AB	1234	-	01
caracteres alfanuméricos (2)	caracteres numéricos (4)	guión	caracteres numéricos (2)
número de cliente		número de representante	

### B. DATOS DE LOS CLIENTES.

La base de datos de clientes se conformará con los siguientes datos:

- No. de cliente.
- Nombre del cliente o razón social.
- Indicación sobre si es persona física o moral.
- Fecha en la que se contrataron los servicios por primera vez.



- e) Registro Federal de Contribuyentes del cliente (cuando sea el caso).
- f) ¿Es un cliente fiscal? (cuando se requiere seguir las disposiciones fiscales vigentes)
- g) Teléfono.
- h) Dirección.
- i) Dirección de correo electrónico.

### C. DATOS DE LOS REPRESENTANTES.

El registro de cada cliente deberá relacionarse con un sub-registro adicional por cada representante, si es que existen, que contenga los siguientes datos

- a) No. de representante.
- b) Nombre del representante.
- c) Fecha en la que contrató los servicios en su carácter de representante por primera vez.
- d) Teléfono (si es diferente que el de la persona representada).
- e) Dirección (si es diferente que el de la persona representada)
- f) Dirección de correo electrónico (si es diferente que el de la persona representada)

### 6. BASE DE DATOS DE ÓRDENES DE TRABAJO.

La *base de datos de órdenes de trabajo* se conformará con la información de todos servicios que preste "La Imprenta", haciendo referencia al cliente o representante que los contrate y la factura correspondiente.

#### A. NÚMERO DE ORDEN.

Cada orden de trabajo deberá contar con un número único que aumentará consecutivamente, iniciando en la cifra que decida la gerencia, y se sugiere que coincida con la numeración que actualmente se lleva en las órdenes de trabajo por escrito

Otro aspecto a considerar es que se debe capturar una orden por cada servicio contratado, aún cuando los clientes soliciten más de un trabajo en una misma visita a la empresa, para llevar un control preciso de los recursos que se destinarán a cada uno de ellos, como los tiempos, personal y materia rima.

Cabe señalar que cuando se capture una orden de trabajo se debe verificar con el cliente que sus datos personales no hayan cambiado (base de datos de clientes).

#### B. DATOS.

Esta base de datos debe almacenar los siguientes datos:

- a) Número de orden de trabajo.
- b) Fecha de expedición.
- c) Número de cliente.
- d) Número de representante.
- e) Clase de trabajo, ya sea personal, profesional o comercial.
- f) Servicio contratado.
- g) Unidades.
- h) Precio de lista unitario del servicio.

- i) Monto total del servicio.
- j) Descuento (cuando sea el caso).
- k) Monto total después del descuento.
- l) Número de factura de referencia.
- m) Fecha propuesta de revisión del original.
- n) Fecha real de revisión del original.
- o) ¿Se cumplió con la fecha propuesta?
- p) ¿A quién se atribuye la causa, "La Imprenta" o el cliente (en su caso)?
- q) ¿Razón (en su caso)?
- r) Fecha propuesta de entrega final del trabajo.
- s) Fecha real de entrega final del trabajo.
- t) ¿Se cumplió con la fecha propuesta?
- u) ¿A quién se atribuye la causa, "La Imprenta" o el cliente (en su caso)?
- v) ¿Razón (en su caso)?
- w) ¿Presentó el cliente alguna reclamación?
- x) ¿A quién se atribuye la causa de la reclamación (en su caso)?
- y) ¿En qué consiste la reclamación (en su caso)?

## 7. OPERACIONES DEL SISTEMA.

Las operaciones que realice el sistema, deben proporcionar información veraz, precisa y útil para el análisis y la rápida toma de decisiones, arrojando resultados de indicadores tales como:

- a) Reporte diario, semanal, mensual, trimestral, semestral y anual de las ventas totales.
- b) Reporte de ventas por servicio, por cliente, por representante, por giro y por región.
- c) Variación porcentual de las ventas mensuales, trimestrales y anuales, tanto totales, como por servicio, cliente, giro y región.
- d) Reporte de descuentos por cliente, representante y servicio
- e) Reporte de ingresos por cliente, representante y servicio, antes y después de descuentos.
- f) Determinación de los clientes y representantes estratégicos (aquéllos cuyo volumen de ventas equivalga al 80% de los ingresos) tanto totales, como por servicio.
- g) Determinación de la frecuencia de contratación de servicios en general, por cliente y representante.
- h) Volumen de contratación de los servicios, por unidades y por operación.
- i) Puntualidad de la revisión del original (tanto en números absolutos como relativos).
- j) Puntualidad de la entrega final (tanto en números absolutos como relativos).
- k) Puntualidad de revisión del original y entrega final por cliente y representante estratégico, y por servicio.
- l) Reclamaciones del producto (tanto en números absolutos como relativos).
- m) Nivel de reclamaciones por cliente y representante estratégico, y por servicio.
- n) Tiempo promedio real de revisión del original contra tiempo propuesto, por servicio.
- o) Tiempo promedio real de entrega final contra tiempo propuesto, por servicio.

### III. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE

---

#### 1. OBJETIVO DEL SISTEMA.

Verificar que se estén cumpliendo las metas de calidad del sistema, mediante el establecimiento y medición de indicadores, y tomar las acciones necesarias cuando los resultados difieran de lo esperado

#### 2. JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA.

El logro de la calidad implica que el resultado final carezca de los defectos que pueden llevar a una insatisfacción de las necesidades del cliente.

En ese sentido, el control es necesario para garantizar que las metas de calidad establecidas en la planeación del sistema se cumplan, y en caso de no ser así, tomar acciones correctivas inmediatas para corregir la desviación

#### 3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL.

Diseñar el sistema de control implica el seguimiento de la metodología definida para ese fin, que en el caso de "La Imprenta", puede resumirse de la siguiente serie de etapas:

- a) Identificación de la actividad a controlar.
- b) Establecimiento de indicadores, unidades de medida y estándares de calidad.
- c) Creación de un instrumento de medición.
- d) Evaluación de la medición recabada y acciones correctivas.

#### 4. ACTIVIDAD A CONTROLAR.

Siendo el sistema de control parte del sistema de calidad de servicio al cliente, es precisamente ésta la actividad a controlar:

*el servicio al cliente*

#### 5. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES, UNIDADES DE MEDIDA Y ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Los indicadores que servirán de punto de referencia para evaluar el servicio al cliente en "La Imprenta" se tomaron directamente de la investigación de mercado, pues fue a través de ese ejercicio que pudieron identificarse "focos" que es necesario cuidar para evitar consecuencias más serias.

Las unidades de medida corresponden de forma natural a los indicadores definidos, aunque algunas de ellas corresponden exclusivamente a las opciones de respuesta que se utilizarán. Los estándares de calidad, por su parte, se ajustan a la aspiración de satisfacción máxima que tiene "La Imprenta" con sus clientes.

En la siguiente tabla se muestran estos tres factores:

Indicador	Unidad de medida	Estándar
Tiempo de atención del personal	Escala ponderativa con tres opciones: a) tardada b) normal c) pronta	Pronta
Trato del personal	Escala ponderativa con tres opciones: a) malo b) normal c) excelente	Excelente
Asesoría técnica	Escala ponderativa con cuatro opciones: a) No ha hecho uso del servicio b) malo c) normal d) excelente	No ha hecho uso del servicio / Excelente
Puntualidad en la revisión del original	Dicotómica: Sí / No	No
Tiempo de impuntualidad en la revisión	Días	1 día.
Puntualidad en la entrega del trabajo final	Dicotómica: Sí / No	No
Tiempo de impuntualidad en la entrega	Días	1 día.
Tiempo total de prestación del servicio	Escala ponderativa con tres opciones: a) lento b) normal c) rápido	Rápido
Experiencia con "La Imprenta"	Escala ponderativa con cinco opciones: a) pésima b) mala c) normal d) buena e) excelente	Excelente
Utilización nuevamente de los servicios	Dicotómica: Sí / No	Sí

## 6. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

### A. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.

El instrumento de medición será un cuestionario de salida, aplicado aleatoriamente y que adoptará la forma de una *investigación exploratoria de tipo cuantitativo*. Su objetivo es indagar la opinión que tienen los clientes sobre el servicio que "La Imprenta" les ha brindado en el último mes, mediante la recopilación estructurada de datos y de la certeza estadística.

### B. ELEMENTOS DE ESTUDIO.

Los elementos de estudio serán los clientes (o representantes) y el universo es de 250, pues es el número de órdenes de trabajo que "La Imprenta" contrata en promedio al mes, y actualmente no se cuenta con la información del número exacto de clientes a los que se les presta servicio en ese lapso.

### C. MUESTREO.

Al igual que en la investigación presentada en la segunda parte de este trabajo, se empleará el muestreo de tipo probabilístico, con un método de selección de elementos sistemático por intervalos.

La fórmula matemática es también la misma y puede ser consultada en la página 37

- Datos:

Universo (N)	=	250 órdenes de trabajo –clientes– al mes.
Nivel de confianza (z)	=	1.96 (95%) de nivel de confianza
Cota de error (e)	=	5%.
Probabilidad a favor (p)	=	70% de probabilidad a favor
Probabilidad en contra (q)	=	30% de probabilidad en contra.

- Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (250)(0.70)(0.30)}{(0.05)^2 (250 - 1) + (1.96)^2 (0.70)(0.30)} = 141.11 \approx 142$$

Por lo tanto, la muestra anual será de 142 clientes, con un intervalo de selección de 2, lo que equivale a cinco clientes al día, aprox. (uno de cada dos).

### D. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Se emplea la misma estructura y justificación de las preguntas que en el diseño del cuestionario de la investigación (pág. 51).

A continuación se redactan los enunciados que integrarán el cuestionario:

Enunciado	Tipo de reactivo	Justificación
"La Imprenta, S.A. de C.V.", con el afán de brindarle un mejor servicio, desea conocer su opinión acerca de los aspectos que a continuación se mencionan; para lo cual solicita amablemente su colaboración."	Frase introductoria	Persuadir al cliente de contestar lo más sincero y objetivamente que sea posible el cuestionario
Nombre	Dato de identificación.	Identificación del cliente
Teléfono	Dato de identificación.	Identificación del cliente
Tipo de cliente (¿contrató en su nombre o es representante?)	Dato de identificación.	Identificación del cliente
Número de cliente	Dato de identificación.	Identificación del cliente.
Número de orden de trabajo	Dato de identificación.	Identificación del cliente.
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos del personal? a) Tiempo de atención. b) Trato. c) Asesoría técnica.	Pregunta cerrada de escala ponderativa.	Medir al personal encargado de prestar servicio al cliente.

<p>¿Considera que se fue puntual en los siguientes aspectos?</p> <p>a) Revisión del original. - Impuntualidad (en su caso)</p> <p>b) Entrega final. - Impuntualidad (en su caso)</p>	Pregunta cerrada dicotómica.	Medir la puntualidad en el servicio.
¿Cómo calificaría al tiempo total de prestación del servicio (independientemente de la puntualidad)?	Pregunta cerrada de escala ponderativa.	Medir el tiempo total de prestación del servicio al cliente
En general, ¿cómo calificaría su experiencia con "La Imprenta"?	Pregunta cerrada de escala ponderativa.	Medir al servicio en general
¿Utilizaría nuevamente los servicios de "La Imprenta"?	Pregunta cerrada dicotómica	Medir al servicio en general.

La forma del cuestionario será una tarjeta que se entregará a la salida a los clientes que hayan acudido a "La Imprenta" a recoger el trabajo final de un servicio contratado. La gerencia será la encargada de asignar la orden a cuyo cliente (o representante) le será aplicado el instrumento y se deberá dar un seguimiento preciso para documentar los resultados.

Se conservan los mismos criterios de tabulación manejados en la encuesta.

## 7. EVALUACIÓN DE LA MEDICIÓN RECABADA Y ACCIONES CORRECTIVAS.

Como no se dispone de la suficiente información histórica para efectuar un análisis más acertado y poder así tomar acciones correctivas sensatas, se recomienda que se tomen las siguientes medidas temporales.

- Durante el primer mes, se aplique un cuestionario a cada cliente.
- Se implemente un análisis estadístico de los datos, para tener certeza sobre la medición recabada.
- Se combine la fijación de estándares con los proyectos de mejora, para llegar al origen de las causas y establecer un control realista.
- Se efectúe una llamada telefónica a los clientes participantes, para afinar los detalles de sus respuestas.

## IV. PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

---

### 1. OBJETIVO DEL PROGRAMA.

Realizar actividades cotidianas de evaluación de la calidad en "La Imprenta" de forma programada, lo cual permitirá identificar oportunamente, los siguientes aspectos

- a) Oportunidades de mejora de las características del producto o servicio, o del sistema de calidad.
- b) Adecuar el producto o servicio a los cambios de condiciones del mercado
- c) La detección de problemas de calidad debidos a controles ineficaces o a fallas sistemáticas.
- d) Oportunidades para la reducción de costos.
- e) Las necesidades de mejora del sistema a mediano y largo plazos.

### 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.

Como se mencionó en la justificación de la investigación, una de las estrategias que lleva a cabo "La Imprenta" para ubicarse en la preferencia de los consumidores y ser la empresa del ramo más competitiva de la zona, es la de mantener un proceso de mejora continua.

Sin embargo, un proceso simplemente es una serie de actividades que se realizan una después de otra con la intención de generar un resultado, pero sin ocurrir en un momento específico.

Un programa, por el contrario, también incluye una variedad de actividades pero cuya realización está proyectada para cierta fecha y con una duración dada, lo que favorece a que los resultados obtenidos sean esperados y procesados por otras funciones de la organización, como la planeación.

### 3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

Se sugiere que se lleven a cabo tres acciones concretas en "La Imprenta", para implementar el programa de mejora continua:

- a) Desarrollar un sistema de información de la calidad.
- b) Establecer las actividades y las fechas de realización de las mismas.
- c) Capacitar al personal.

### A. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD.

El *sistema de recopilación y análisis de información de la calidad* consiste en una serie de elementos organizados para obtener, procesar y reportar información concerniente a la calidad, la cual debe provenir de tres fuentes:

- a) La evaluación del estado de la calidad.

- b) La retroalimentación de información proveniente de los proyectos de mejoramiento, de los sistemas de control de calidad y del propio personal.
- c) Las auditorías de calidad.

Aunque la ayuda de equipo de cómputo es deseable, no es indispensable, puesto que muchas veces se trata de información cualitativa cuya interpretación final dependerá del criterio y "buen juicio" de los administradores

## **B. ACTIVIDADES Y FECHA DE REALIZACIÓN DE LAS MISMAS.**

La gerencia de "La Imprenta" debe establecer la información que es prioritario recopilar, así como las actividades que habrán de llevarse a cabo para tal fin, las fechas de realización de las mismas y los procesos y funciones a las ésta que se destinara.

Asimismo, deberá establecer las actividades de evaluación que llevará a cabo con la información recopilada, la fecha y duración respectivas, y el curso que se le dará a los resultados que se obtengan.

Entre las actividades que se sugiere que "La Imprenta" realice por lo menos una vez al año, se encuentran las siguientes:

- a) Encuesta con los clientes (similar a la presentada en este trabajo).
- b) Sondeo entre los empleados.
- c) Evaluación de la calidad
- d) Formulación de estadísticas descriptivas, con datos tomados del sistema de información de clientes y del sistema de atención de quejas.
- e) Reunión entre los gerentes para discutir problemas detectados y oportunidades potenciales.
- f) Revisión de los procesos.
- g) Búsqueda de nueva tecnología.

También será necesario programar una revisión periódica de la efectividad de los medios establecidos para recopilar la información.

## **C. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**

Para que el programa de mejora se pueda implementar con éxito, será necesario que como parte de las actividades de capacitación que se imparten al personal, se insista en lo siguiente:

- a) Lo que es calidad y su importancia para el éxito de la empresa y de sus propias vidas.
- b) Percepción de la misión y objetivos de calidad dentro de "La Imprenta".
- c) Una búsqueda continua de cualquier oportunidad de mejoramiento.
- d) La alimentación adecuada de la información que requiere el sistema, así como las fechas para hacerlo.

La capacitación es especialmente importante con el personal que mantiene contacto directo con los clientes, pues es una importante fuente de información para la mejora continua.



El principal logro de este proceso será el generar una "cultura de calidad" en "La Imprenta", la cual sólo será una realidad cuando todo su personal entienda lo que es calidad y se esfuerce por lograrla en todo lo que hace, sin limitarse a las políticas y procedimientos establecidos.

Reunir en unas pocas líneas una síntesis de los conceptos más importantes que una pequeña empresa debe saber sobre la calidad y el servicio al cliente, no sólo era necesario para sumergir a los lectores en la trascendencia que estos aspectos adquieren para lograr la competitividad de la compañía en el mercado, sino para puntualizar el conocimiento que habría de materializarse en las páginas siguientes.

Se cumplió con ese cometido, pues en la primera parte se expusieron de forma muy concreta las ideas que permitirán a esta organización mirar su sistema de calidad de manera más integral y consciente; con un enfoque más comprometido con la satisfacción del cliente. Asimismo, sirvió como sustento teórico al desenvolvimiento de la presente propuesta.

En cuanto a la investigación, ésta se realizó en un clima de entendimiento y cooperación impulsado en principio por los gerentes de "La Imprenta", predominando de mi parte el esfuerzo y dedicación para que los datos y su interpretación reflejasen lo mejor posible la opinión de los encuestados.

La calidad del contenido y fidelidad de la información contenida en este informe bien valen los recursos invertidos, pues brinda conocimiento invaluable para la toma de decisiones e ilumina los aspectos más oscuros que la incertidumbre del porvenir genera en la labor administrativa.

La etapa final demandó cuatro semanas en las que se dedicó la mayor parte del tiempo al desarrollo de las recomendaciones y la culminación general del proyecto, sin importar si eran o no días festivos, o si era de día o de noche. El trabajo se caracterizó por el ahínco y la idea en mente de construir algo que valiese la pena. La marcha continuó hasta el último minuto; desterrando toda tentación de terminar al vapor. Nos es suficiente hacer las cosas, hay que hacerlas bien... hacerlas con *calidad*.

Personalmente viví una experiencia profesional interesante que mucho dejó; aprendí lo difícil que puede ser una decisión cuando se tienen pocas opciones y lo importante que es no detenerse si lo que se anhela es aprehender el éxito.

Esta aportación también contribuyó a reafirmar mi vocación y deseos de ver consagradas en algún momento todas las cátedras impartidas por mis maestros de Administración y Mercadotecnia de la Facultad; fue una oportunidad de aplicar el conocimiento adquirido en todas esas materias, y que a simple vista parecía disperso.

Fue adicionalmente una oportunidad de percatarme de que el conocimiento es poder, porque permite tomar decisiones acertadas en un mundo que se mueve cada vez con mayor globalidad; de reflexionar sobre lo complejo que es el campo de juego, de lo voraz que puede ser la competencia y de la batalla que libran las empresas por ganar la preferencia del cliente.

Confío en que esta aportación que tanto sirvió para acercarme al ámbito profesional sirva a su destinatario para complacer a sus clientes y eventualmente aventajar a la competencia.

<b>Base de datos</b>	Es un conjunto de datos clasificados y organizados en un sistema de almacenamiento que permite que éstos sean consultados y actualizados, y que pueden provenir de clientes, proveedores, del departamento de producción o de los agentes de ventas, y a su vez, se pueden clasificar por regiones geográficas, tipos de producto, perfiles del consumidor, canales de distribución, entre otros, en función al objetivo que se busque. Gracias a ellas, las organizaciones pueden efectuar análisis del mercado y conocerlo mejor, logrando satisfacerlos eficazmente.
<b>Cliente</b>	Es la unidad social, persona u organización, que toma la decisión sobre que producto o servicio a comprar, aunque también suele usarse este término como denominación genérica para referirse a todo aquél al que impacta un proceso o producto.
<b>Cota de error</b>	Elemento integrante de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra de alguna población finita o infinita, relacionada con el nivel de confianza con que se va a trabajar, y que al establecerse determina la precisión de los resultados; de manera que a mayor nivel de confianza se puede permitir una mayor cota de error, y viceversa.
<b>Cuestionario</b>	Instrumento comúnmente empleado para recabar información de interés que consta de un conjunto de preguntas formuladas y ordenadas con una secuencia lógica, de manera que facilite tanto su contestación como la captura para su análisis.
<b>Diagrama (de flujo) del procedimiento</b>	Representación gráfica de los pasos a seguir para la obtención de un objetivo. Se debe emplear en su elaboración una simbología estandarizada y acorde a la temática de que se trate.
<b>Elementos de estudio en una investigación</b>	Se refiere al sujeto motivo de la investigación, que se busca conocer, pudiendo ser unidades individuales o grupales.
<b>Encuesta</b>	Es el proceso de aplicación del cuestionario a los elementos de estudio de la investigación, y se puede realizar de forma personal, por vía telefónica o por correo.
<b>Estudio de mercado</b>	Conjunto de actividades que permiten a una empresa obtener información relativa a los consumidores de su producto o servicio y a la competencia.
<b>Gráfica de Gantt</b>	Herramienta de apoyo para la planeación, ejecución y control de actividades complejas, que consiste en ordenar secuencialmente y de forma calendarizada, las tareas a realizar para lograr un objetivo.
<b>Hoja de cálculo electrónica</b>	Programa de cómputo que permite almacenar, manipular, procesar y recuperar información generalmente numérica, ordenada en columnas y renglones, lo que facilita enormemente el manejo de datos para la obtención de información trascendente.

<b>Interpretación de datos</b>	Dar un significado práctico a la información recopilada, una vez tabulada y analizada; es decir, ofrecer conclusiones relevantes sobre los resultados obtenidos en una investigación
<b>Investigación de mercado</b>	Proceso sistemático que se realiza la empresa para obtener, interpretar y comunicar información necesaria para la toma de decisiones, con respecto a su ambiente externo o interno
<b>Investigación de tipo cualitativo</b>	Investigación cuyos resultados nos dicen el <i>por qué</i> de los hábitos de compra del consumidor; es decir, qué motiva al consumidor para efectuar una compra
<b>Investigación de tipo cuantitativo</b>	Aquella cuyos resultados nos dicen el <i>qué, cuándo, dónde y cómo</i> respecto a los hábitos de compra del consumidor, la cual se debe complementar con la investigación cualitativa
<b>Investigación exploratoria</b>	Es un tipo de investigación que busca obtener conocimientos básicos sobre un problema dado, para estudiarlo y entenderlo mejor.
<b>Mercado</b>	Cualquier unidad social con la que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio. Así pues, un mercado se define con las características físicas, económicas y de conducta, entre otras, en las que se encuadran a un grupo de personas, son clientes actuales o potenciales del producto o servicio que se ofrece o desea ofrecer.
<b>Método de muestreo</b>	Es el proceso que se seguirá para definir cada uno de los elementos de la población o universo que serán incluidos en la muestra.
<b>Muestra</b>	Es una parte del universo a investigar, que presenta las mismas características de éste. Entiéndase como un subconjunto de la población bajo estudio.
<b>Muestreo probabilístico</b>	Tipo de muestreo que consiste en determinar el número de elementos del universo que serán estudiados –tamaño de la muestra–, mediante un cálculo estadístico.
<b>Muestreo sistemático</b>	Método de muestreo probabilístico en el cual la selección de una muestra se efectúa mediante un proceso sistemático, es decir, siguiendo un mismo patrón.
<b>Necesidad</b>	Ausencia de un satisfactor que provoca en quien la sufre una acción para obtenerlo.
<b>Nivel de confianza</b>	Expresa la fiabilidad con que se obtendrá la información resultante de una investigación. Estadísticamente se mide por la desviación estándar, definiendo el área bajo la curva normal que se desea cubrir.
<b>Orden de trabajo</b>	Formato empleado por "La Imprenta" para llevar un registro y control de las solicitudes de servicio contratadas por sus clientes; en el cual se incluyen datos como el folio, la fecha, el nombre del cliente, su dirección y teléfono, la descripción del trabajo solicitado y su costo, anticipo, fecha de entrega, entre otros.
<b>Pregunta abierta</b>	Pregunta en la que se permite responder con toda libertad al interrogado.

<b>Pregunta cerrada</b>	Pregunta en la que se le proporcionan al interrogado las opciones de respuesta de forma preestablecida, de forma tal que se delimite el sentido que debe darle a su contestación.
<b>Pregunta cerrada de escala ponderativa</b>	Pregunta cerrada en la que las opciones de respuesta tienen un orden progresivo de calificación.
<b>Pregunta cerrada de opción múltiple</b>	Tipo de pregunta cerrada en la que se ofrecen más de dos opciones de respuesta.
<b>Pregunta cerrada dicotómica</b>	Pregunta cerrada que ofrece sólo dos opciones de respuesta, comúnmente un sí o un no.
<b>Pregunta mixta</b>	Es una pregunta que combina a las cerradas con las abiertas.
<b>Probabilidad a favor</b>	Nivel de esperanza que se tiene de encontrar y obtener información de los elementos que componen la muestra.
<b>Probabilidad en contra</b>	Nivel de esperanza que se tiene de no encontrar y ni obtener información de los elementos que componen la muestra.
<b>Procedimiento</b>	Es una serie detallada y ordenada de instrucciones, etapas y condiciones sobre cómo ejecutar una secuencia de acciones encaminadas al logro de un objetivo.
<b>Prueba piloto</b>	Aplicación de un primer diseño de cuestionario a un pequeño número de elementos de la muestra con la finalidad de validar su contenido y estructura, mas no el sentido de la respuesta de los encuestados.
<b>Reporte o informe final</b>	Escrito que presenta de manera clara las acciones que se siguieron en la realización de la investigación y los resultados que se obtuvieron.
<b>Satisfacción</b>	Lograr cubrir una necesidad o deseo, ya sea parcial o totalmente.
<b>Tabulación de datos</b>	Ordenar la información recabada en cada cuestionario, distribuyendo los resultados por pregunta, de acuerdo a un criterio definido.
<b>Tamaño de la muestra</b>	Número de elementos del universo que serán estudiados.
<b>Tipo de muestra</b>	Se refiere al procedimiento seguido para determinar el tamaño de la muestra, ya sea <i>probabilístico</i> o <i>no probabilístico</i> .
<b>Top of mind</b>	Término importado del inglés que significa "en la punta de la mente", y que se refiere a la característica de un producto o un aspecto del mercado que primero viene a la mente de un consumidor.
<b>Universo de la investigación</b>	Es el total de la población que cuenta con ciertas características de interés para la finalidad de la investigación, puede ser <i>finito</i> o <i>infinito</i> .
<b>Universo finito</b>	Población cuyo tamaño cuenta con un número definido y conocido de elementos que la integran.

## LIBROS.

AGUILAR Álvarez, Alfonso. *Elementos de la mercadotecnia*. México: CACSA, 1966

ÁVILA Montes de Oca, Octavio A. *La mercadotecnia lógica en el cambio*. México: Pac, 1996, 2ª ed.

BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. *Administración. Una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill, 2001, 4ª ed.

FISCHER, Laura, et al. *Investigación de mercados, teoría y práctica*. Mexico (Impresión independiente sin el amparo de alguna editorial), 2000.

FRANKLIN Finkowsky, Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill, 2000.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico*. México: McGraw-Hill, 1994.

JURAN, J.M. y GRYNA, Frank M. *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. México: McGraw-Hill, 2001, 3ª ed.

KOONTZ, Harold y Weihrich, HEINZ. *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 1998, 11ª ed.

KOTLER, Philip. *Marketing Management. The Millenium Edition*. E U A: Prentice Hall, 1999, 10ª ed.

McCANN, Ron. *El placer de servir con calidad*. México: Pax, 1991.

MENDENHALL, William y REINMUNTH, James. *Estadística para administración y economía*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1981, 3ª ed.

STANTON, William J., et al. *Fundamentos de Márketing*. México: McGraw-Hill, 1996, 10ª ed.

STONER, James, et al. *Administración*. México: Prentice Hall, 1997, 7ª ed.

## PÁGINAS EN INTERNET.

*ISO 9000 and ISO 14000*. Fecha de consulta: 1º de abril de 2002. Dirección electrónica: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>