

00524
82



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

QUÍMICA FARMACEÚTICA BIÓLOGA

PRESENTA

VERÓNICA JASSO ORTEGA



MÉXICO, D.F.



**EXAMENES PROFESIONALES 2003
FACULTAD DE QUÍMICA**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

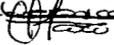
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo académico.

NOMBRE: Veronica Jasso Ortega

FECHA: 21 Diciembre / 2003

FIRMA: 

Jurado Asignado:

Presidente Prof. PILAR MONTAGUT BOSQUE
Vocal Prof. LEON C. CORONADO MENDOZA
Secretario Prof. MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS
1er Suplente Prof. RAUL LUGO VILLEGAS
2º. Suplente Prof. SARA ELVIA MEZA GALINDO

FACULTAD DE QUÍMICA EDIFICIO "D"

ASESOR: M.C. MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS

SUSTENTANTE: VERONICA JASSO ORTEGA



DEDICATORIAS

**UNA DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO ESPECIAL A MIS PADRES POR SU AMOR
INCALCULABLE Y QUIENES ME FORMARON PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS TRAZADOS CON
RESPECTO Y DIGNIDAD. LOS AMO**

**A MIS QUERIDAS HIJAS KARLA VERÓNICA Y MA. PAULINA POR SER EL PRINCIPAL MOTIVO
PARA LOGRAR MIS METAS.**

CON AMOR A MI ESPOSO JESUS POR SU CARIÑO Y COMPRENSIÓN.

**A MIS HERMANOS: PATRICIA, MANUEL, EDGAR, GERARDO, LEONARDO Y LAURA POR EL
APOYO INCONDICIONAL QUE SIEMPRE ME BRINDARON**

**M.C. MA. DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS ASESORA DE ESTA INVESTIGACIÓN, QUIEN CON SUS
OBSERVACIONES, OPTIMISMO Y CONFIANZA HIZO POSIBLE LA PRESENTACIÓN DE ESTE
TRABAJO.**

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE TRABAJO POR SU ENTUSIASMO.

**A TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA MANERA ME APOYARON PARA LA REALIZACIÓN
DE ESTA META, AGRADEZCO INFINITAMENTE.**

VERÓNICA JASSO ORTEGA

INDICE GENERAL

	PAGINA
OBJETIVO	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	3
El significado de calidad	5
Visión de Deming de un sistema de producción	8
Ciclo de distribución y producción	9
CAPITULO II	
LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	11
CAPITULO III	
HERRAMIENTAS Y MÉTODOS PARA MEDIR LA CALIDAD Y EL SERVICIO	14
Métodos más importantes	15
Identificación de los clientes	15
Segmentación de los clientes	16
Recolección de información sobre los clientes	17
Capacitación	18
DISCUSIÓN	19
CONCLUSIONES	21
NOTAS	22
BIBLIOGRAFÍA	23

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO.-

Mostrar la importancia de brindar calidad de servicio a los clientes en cualquier tipo de negocio, empresa o institución en la que se trabaje.

INTRODUCCION.-

La necesidad de que las empresas y organizaciones de todo el mundo mejoren su calidad y productividad, como una condición necesaria para poder competir y sobrevivir en los mercados globalizados, ha llevado a que las empresas ejecuten acciones tendientes a corregir las causas de sus diversos problemas y deficiencias.

Sin embargo, a pesar de que se han llevado a cabo diversos intentos y acciones por mejorar la calidad, como seminarios de motivación y concientización, formación de equipos de calidad, control estadístico, exigencias a empleados y proveedores, cambios en mandos directivos, reducción de personal, automatización, incentivos al personal, etcétera, en muchas empresas los resultados no han sido los esperados.

Algunos factores que han influido, en gran medida, en estos fracasos es la dirección ineficiente de los mismos o la falta de disciplina para dirigir un verdadero plan de mejora, en una visión de equipo y, sobre todo, el desconocimiento por parte de la administración de las empresas sobre cuáles son los aspectos vitales que se deben cambiar y mejorar en una empresa, y cómo y qué se debe cambiar.

Escuchar la voz del cliente es fundamental para conocer debilidades y virtudes del producto o servicio, para saber en que situaciones prefiere a la competencia y, con ello, mejorar la calidad. Cuando al cliente se le brinda un mal servicio es común que sea debido a una mala actitud del servidor, a inadecuados procesos en la operación o a las equivocadas políticas comerciales, lo que genera productos y servicios carentes de calidad. Sin embargo, la dirección de la empresa, que es la responsable de esta falta de calidad, no se percata de ello.

El cliente no compra un producto o un servicio, "compra toda la empresa", nada vale un producto de calidad con un servicio sin calidad y viceversa.

CAPITULO I

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Las definiciones oficiales de la terminología de la calidad fueron estandarizadas, en 1978, por la American National Standards Institute (ANSI) y la American Society for Quality (ASQ)². Estos grupos definieron la calidad como *la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas*. Esta definición se apoya en enfoques basados en el producto y en el usuario, y se impulsa por la necesidad de entregar valor al cliente y, por lo tanto, de influir en la satisfacción y la preferencia. Para fines de los años 80, muchas empresas habían empezado a utilizar una definición de calidad más simple, aunque poderosa, impulsada por el cliente:

La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes.

Para comprender esta definición primero se debe entender el significado de "cliente". La mayoría de las personas piensan en un cliente como el comprador final de un producto o servicio, por ejemplo, la persona que quiere un automóvil para su uso personal o el huésped que se registra en un hotel. Estos clientes se identifican con mayor precisión como **consumidores**. Claramente, el fin último de cualquier negocio es llenar las expectativas de los consumidores, pero antes que un producto alcance a los consumidores, puede fluir a través de una cadena de muchas empresas o departamentos, cada una de las cuales le agrega un valor.

Las Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad (NOM-CC) definen la calidad como “el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas”.

En términos menos formales se puede decir que la calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta, por lo general, en la aprobación o rechazo del producto. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió del producto o servicio al menos lo que esperaba.

Al estar determinada la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que se hace necesario que las empresas estén retroalimentándose, en forma constante, con la percepción del cliente respecto a su producto o servicio.

Una observación que se desprende del párrafo anterior es que una empresa debe tener cuidado en que su publicidad no genere expectativas en los clientes que el sistema sea incapaz de satisfacer. Además, el hecho de que el cliente quede satisfecho, hace que incremente sus propias expectativas para la siguiente compra, por lo que las empresas deben ofrecer cada día una mejor calidad. Una empresa tendrá más clientes en el futuro si

los actuales están satisfechos. El mejorar la calidad, obligadamente, debe ser un viaje sin retorno.

EL SIGNIFICADO DE CALIDAD

La calidad la determina el cliente, no el ingeniero, ni la mercadotecnia, ni la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos definidos o tácitos, conscientes ó solo percibidos, operacionales o técnicamente, o por completo subjetivos, y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.

La calidad del producto y servicio puede definirse como:

La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.

Una posible y clara definición de todos los requisitos del cliente es el primer punto basal fundamental para el control de la calidad . Cuando esto no se ha llevado a cabo, puede crear un problema inherente que ninguna de las actividades subsecuentes de control puede resolver.

Ha habido en algunas industrias la tendencia a considerar ciertos requisitos de calidad básicos del cliente como algo "extra", mientras los clientes suponen que son parte de cualquier producto que compran. Esto crea la situación donde, por ejemplo, el vendedor ofrece una unidad de aire acondicionado para el hogar en un cierto precio diciendo que es un producto que en verdad enfría y que, por ser también silencioso, cuesta más.

La mayor parte de los negocios están formados por muchas “cadenas de clientes”, por lo que la tarea de un empleado no es simplemente darle gusto a su supervisor, sino satisfacer las necesidades de clientes específicos, internos y externos. La falla en el cumplimiento de necesidades y expectativas de los clientes internos puede resultar en un producto de baja calidad. Por ejemplo, un mal diseño para un sistema computarizado de reservaciones de hotel dificulta que los empleados de reservaciones hagan su trabajo, lo que afecta la satisfacción de los consumidores. Resulta fundamental para alcanzar la satisfacción de los clientes comprender quiénes son nuestros clientes y cuáles son sus expectativas.

Esto es una forma radical de transformar la forma de pensar tradicional en una organización orientada funcionalmente, pues permite a los trabajadores comprender cuál es su posición en todo el sistema y cuál es su contribución al producto final.

La calidad, como satisfacción al cliente, ha sido fundamental para los procedimientos empresariales japoneses. El Internacional Quality Study Top Line Findings⁽²⁾ encontró que el porcentaje de los negocios que declaran que “siempre” o “casi siempre” desarrollan nuevos productos y servicios con base en las expectativas de los clientes, eran de: 58 % para empresas japonesas, 40% para empresas alemanas y de sólo 22% para las empresas estadounidenses en el año de 1991. El presidente y director de Fujitsu Network Transmission Systems, subsidiaria en Estados Unidos de Fujitsu, declaró: “Nuestros clientes son inteligentes, esperan que nosotros evolucionemos de manera constante para llenar sus necesidades continuamente cambiantes. En el entorno competitivo actual no pueden permitirse tener mil proveedores mediocres, desean tener unos pocos, pero excepcionales”.

Una de las personas que mayor influencia ha tenido en la revolución de la calidad fue W. Edwards Deming; ⁽³⁾ pues gracias a su teoría se han reformado o desechado varios de los conceptos de la administración y ha llevado a replantear, incluso, el concepto mismo de la empresa. Esta teoría ha sido la guía para el cambio hacia la calidad de un sinnúmero de empresas de todo el mundo.

Los principios filosóficos del Dr. Deming para transformar la gestión en las empresas occidentales, permiten entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización; señala cómo se debe administrar una empresa para asegurar su éxito por medio de la calidad.

Con base en estos principios se puede evaluar o autoevaluar la actuación de la dirección de cualquier empresa de productos o de servicios, se puede ver si está haciendo lo adecuado para permanecer en el negocio, proteger a los inversionistas y conservar los puestos de trabajo. La obra del Dr. Deming ha sido una fuente inagotable de ideas de mejora.

El siguiente diagrama (figura No. 1) ilustra, además de las relaciones entre insumos, procesos y productos, también el papel de los clientes y proveedores, la interdependencia en los procesos organizacionales, la utilidad de la investigación de consumidores y la importancia de una mejora continua en todos los elementos del sistema de producción. Precisamente esta mejora tiene estrecha relación con la implementación de normas ISO 9000, ⁽⁷⁾ ya que son normas de sistemas de calidad que guían el desempeño de una empresa con necesidades específicas en áreas de diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio. Se basan en la premisa que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas pueden ser motivos de normalización, y que un sistema de calidad bien

diseñado, bien implementado y cuidadosamente administrado, da confianza en que los resultados satisfarán las expectativas y las necesidades de los clientes. Las normas prescriben la documentación para todos los procesos que afectan la calidad y sugieren que su cumplimiento, a través de auditorías, conduce a una mejora continua.

VISIÓN DE DEMING DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN (DIAGRAMA)

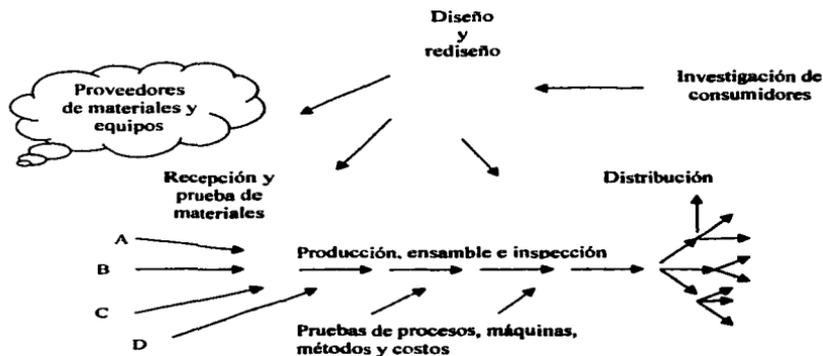


FIGURA No. 1

Deming dijo a los japoneses que comprender a los clientes y proveedores era crucial en la planeación para la calidad. Les sugirió que la clave para capturar los mercados mundiales era una mejora continua, tanto de los productos como de los procesos de producción, a través de una mejor comprensión de los requerimientos de los clientes. Deming predijo que en un plazo de 5 años los fabricantes japoneses estarían elaborando productos de la más alta

calidad del mundo y que habrían conquistado un gran porcentaje del mercado mundial. Estaba equivocado. Al aplicar estas ideas, en menos de cuatro años los japoneses ya habían penetrado varios mercados mundiales.

CICLO DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

En el ciclo de producción y distribución que se ilustra en la figura No. 2, se observa que el cliente es la fuerza impulsora para la producción de bienes y servicios, y los clientes generalmente visualizan la calidad ya sea desde una perspectiva trascendente o basada en el producto. Los bienes y servicios producidos deben cumplir con las necesidades de los clientes; de hecho, la existencia misma de las organizaciones comerciales depende de ello. La función de la mercadotecnia es determinar cuáles son estas necesidades. Un producto que cumple con las necesidades del cliente puede describirse correctamente como un producto de calidad. Por lo tanto, la definición de la calidad basada en el usuario tiene significado para las personas que trabajan en mercadotecnia.

El fabricante debe traducir los requerimientos de los clientes en especificaciones detalladas del producto y los procesos. Este papel corresponde a las áreas investigación y desarrollo, diseño e ingeniería del producto. Los diseñadores de los productos deben equilibrar el rendimiento y el costo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia.

La responsabilidad del área de manufactura es garantizar que durante la producción se cumplan las especificaciones de diseño y que el producto final funcione tal y como se pretende.

El ciclo de producción y distribución termina cuando el producto se traslada de la planta de manufactura, a través de organizaciones de mayoreo y menudeo, al cliente. La distribución, sin embargo, no termina la relación del cliente con el fabricante. El cliente puede requerir de varios servicios como instalación, información para el usuario y capacitación especial. Resulta clara la necesidad de diferentes visualizaciones de lo que constituye la calidad en diferentes puntos en el interior y exterior de una organización. Todas estas perspectivas deben incorporarse a una filosofía general de la empresa, para dar, como resultado, un producto de verdadera calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

PERSPECTIVAS DE CALIDAD EN EL CICLO DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

(DIAGRAMA)

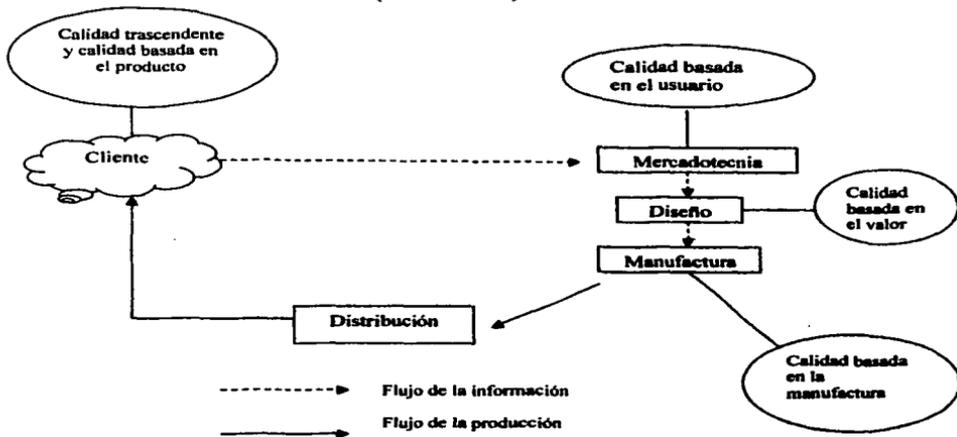


FIGURA No. 2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION AL CLIENTE.

Toda organización tiene cuatro metas clave:

- 1.- Satisfacer a sus clientes
- 2.- Conseguir una mayor satisfacción del cliente con respecto a sus competidores
- 3.- Conservar los clientes en el largo plazo
- 4.- Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. Los clientes ya no adquieren solo un producto o servicio con base en el precio, comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un proveedor con el precio y con la oferta de la competencia. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionarán el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores desean. Si un competidor ofrece el mismo paquete de bienes y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores para que la empresa siga siendo redituable. Las mejoras en la calidad de la operación reducen los costos; por lo tanto, los negocios deben enfocarse tanto en mejorar de manera continua el paquete de beneficios al consumidor como a reducir los costos.

El enfoque a los clientes no es simplemente un problema de calidad sino de buena práctica de los negocios, que se traduce en mayores utilidades. Los clientes leales gastan más, recomiendan otros compradores, y es menos costoso hacer negocios con ellos. Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente cinco veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios más elevados. En IBM por ejemplo, en un lapso de 5 años, cada punto porcentual en una mejor satisfacción al cliente se traduce en 500 millones de dólares en ingresos adicionales ⁽⁴⁾.

Los productos y servicios de mala calidad, por otra parte, provocan la falta de satisfacción del cliente en forma de quejas, devoluciones y publicidad desfavorable comunicada verbalmente; los clientes no satisfechos compran con los competidores. Un estudio descubrió que los consumidores tienen cinco veces más probabilidades de cambiar de proveedor debido a la percepción de problemas de servicio que por preocupaciones de precio o problemas en la calidad del producto. ⁽⁵⁾

También hay estudios que demuestran que los clientes no satisfechos hablan de sus malas experiencias, por lo menos, el doble de veces que cuando hablan de sus buenas experiencias.

Como se mencionó en el capítulo anterior, una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y las necesidades de los clientes. Su satisfacción a través de productos superiores y la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva. El enfoque, impulsado por el cliente, de una empresa debe estar dirigido a todos los interesados: clientes, empleados, proveedores, accionistas, público y comunidad.

La conservación de los clientes es factor clave de éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que pueden resultar. Sin embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determinan la cantidad de ventas subsecuentes.

Un estudio encontró que empresas con una tasa de conservación de clientes de 98% son dos veces más redituables que aquéllas con 94%. El crecimiento en penetración en el mercado está fuertemente relacionado con la satisfacción del cliente. La compañía Avis, por ejemplo, reconoce que en el negocio de alquiler de automóviles hay dos maneras de incrementar la penetración del mercado: (a) obteniendo negocios corporativos de gran volumen con tasas extremadamente bajas y (b) mejorando los niveles de satisfacción de los clientes, aumentando así la intención de volver a comprar y repetir negocios.

CAPITULO III

HERRAMIENTAS Y MÉTODOS PARA MEDIR LA CALIDAD Y EL SERVICIO

Una de las herramientas para medir la calidad y el servicio es el INDICE ESTADOUNIDENSE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX).⁽⁶⁾ En 1994, la University of Michigan Business School y la American Society for Quality emitieron el primer índice estadounidense de satisfacción al cliente (ACSI, por sus siglas en inglés), un nuevo indicador económico que mide la satisfacción del cliente en este país. El ACSI se basa en las evaluaciones de los clientes acerca de la calidad de bienes y servicios adquiridos en Estados Unidos. Este modelo vincula la satisfacción del cliente con sus determinantes: expectativas del cliente, calidad y valor percibidos. La satisfacción del cliente, a su vez, está vinculada con la lealtad del cliente, que tiene un impacto sobre la redituabilidad. Este proceso se resume en la siguiente figura:

MODELO ACSI

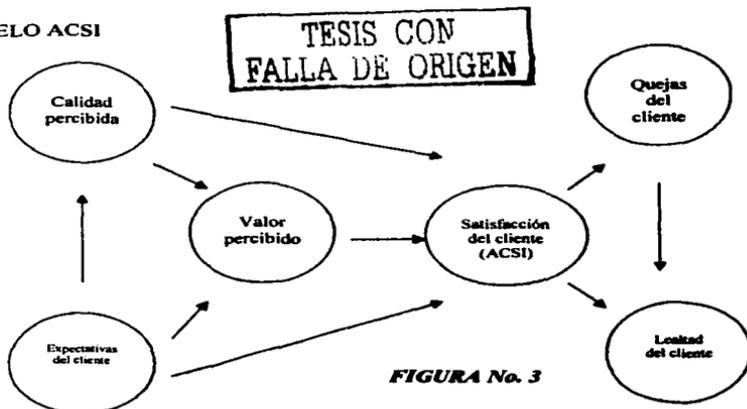


FIGURA No. 3

MÉTODOS MÁS IMPORTANTES

Las empresas de éxito en todas las ramas industriales recurren a diversas prácticas orientadas al cliente, que conducen a la redituabilidad y penetración en el mercado. Estas acciones genéricas se describen en la siguiente lista:

- 1.- Comprenden tanto las necesidades y expectativas a corto y a largo plazo de los clientes (la voz del cliente) y emplean procesos sistemáticos para recolectar sus necesidades y administrar la información.
- 2.- Comprenden las vinculaciones entre la voz del cliente y los procesos de diseño, producción y entrega.
- 3.- Se comprometen con los clientes de manera que promueven la confianza y lealtad en sus productos y servicios.
- 4.- Tienen procesos efectivos para administrar las relaciones con los clientes, quiénes pueden emplearlas fácilmente para pedir ayuda, hacer comentarios, quejarse y recibir soluciones rápidas a sus dudas.
- 5.- Miden la satisfacción del cliente, comparan la relación con la competencia y utilizan esta información para evaluar y mejorar los procesos internos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES.

La identificación de los consumidores es una tarea de la gerencia superior relacionada con la misión y valor de la empresa. Sin embargo, los consumidores no son el único grupo de

clientes que debe preocupar a una empresa. La forma más fácil de identificar a los clientes es pensando en términos de relaciones cliente proveedor.

La identificación de los clientes se inicia al hacer ciertas preguntas básicas:

- ¿Qué productos o servicios producen?
- ¿Quién utiliza esos productos o servicios?
- ¿A quién llaman, escriben o responden preguntas los empleados?
- ¿Quién suministra los insumos del proceso?

SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Comúnmente, los clientes tienen necesidades y expectativas diferentes. Por lo general, una empresa no puede satisfacer a todos los clientes con los mismos productos o servicios. Este problema es particularmente importante en empresas que hacen negocios globales. Por lo tanto, aquellas empresas que segmentan a los clientes en grupos naturales y que personalizan los productos o servicios están más capacitadas para responder a las necesidades de los clientes.

La segmentación de los clientes puede hacerse con base en factores geográficos, demográficos, según la forma en que se utilizan los productos, el volumen o el nivel esperado de servicio.

Esta segmentación permite que la empresa asigne prioridades a cada grupo de clientes.

Una manera de asignar prioridades a los segmentos es tomando en consideración, para cada grupo, el beneficio de satisfacer sus necesidades y las consecuencias de no hacerlo. Esta determinación de beneficio y consecuencias permite que la empresa se oriente, en sus procesos internos, de acuerdo con las expectativas más importantes de los clientes.

RECOLECCION DE INFORMACIÓN SOBRE CLIENTES

Las empresas usan diferentes métodos para recolectar información sobre las necesidades y expectativas de los clientes, su importancia y la satisfacción del consumidor en relación con el desempeño de la empresa relativo a estas medidas.

Algunos de los procedimientos clave para la obtención de información sobre los clientes son los siguientes:

- A) Tarjetas de comentarios y encuestas formales.- Incluyen preguntas que corresponden a la percepción del consumidor sobre la importancia de dimensiones particulares de calidad, así como preguntas abiertas.
- B) Grupos de Enfoque: Es un panel integrado por personas (clientes o no) que contestan preguntas relativas a los productos y servicios de la empresa, así como a los correspondientes de la competencia.
- C) Contacto directo con el cliente: En empresas impulsadas por el cliente, los ejecutivos superiores hacen visitas personales periódicas a los clientes. Poder escuchar de primera mano problemas y quejas es, a menudo, una experiencia reveladora.
- D) Información recogida en el campo: Cualquier empleado que entra en contacto directo con los clientes, como los vendedores, técnicos en reparación, recepcionistas, puede

obtener información útil simplemente iniciando una conversación y escuchando a los consumidores.

- E) **Estudio de las quejas:** Las quejas, aunque desde el punto de vista de servicio no sean deseables, pueden ser una fuente clave de información de los clientes, pues permiten que una organización aprenda sobre fallas del producto y problemas de servicio, particularmente de las brechas entre expectativas y desempeño.
- F) **Vigilancia en Internet:** En años recientes, el crecimiento de Internet está ofreciendo un campo fértil a las empresas para averiguar lo que los clientes piensan de sus productos.

CAPACITACION

Una buena administración de las relaciones con el cliente depende de la calidad de la capacitación del personal en contacto con éste. Muchas empresas empiezan desde el proceso de reclutamiento, seleccionando aquellos empleados que demuestren capacidad y deseo de desarrollar buenas relaciones con el cliente. A menudo, los candidatos pasan por rigurosos procesos de selección.

Las empresas comprometidas en la administración de las relaciones con el cliente, se aseguran de que los empleados que se encuentran en contacto directo con el consumidor, conozcan los productos y servicios lo suficientemente bien como para poder responder a cualquier pregunta.

Los planes de capacitación deben basarse en las necesidades de habilidades en el puesto y en las iniciativas estratégicas de la empresa.

DISCUSIÓN

Las empresas que son profesionales en su administración, ya sean del sector privado o público, han reaccionado ante esta situación del servicio escaso o deficiente. Emplean programas para mejorar la calidad en sus procesos de manera sistemática y planeada, año con año, ya que el servicio es algo que no se puede abandonar porque es la mejor variable estratégica para competir en mercados en los cuales existe más de un competidor.

Las empresas que se salen de un esquema como éste son las extranjeras, en las cuales hay, por influencia de sus matrices corporativas, mayor orientación de sus procesos a la mercadotecnia y a la calidad en la atención de sus mercados.

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ella una empresa sabrá lo satisfechos que están sus clientes con sus productos y servicio y, a veces también, sobre productos y servicios de los competidores. Las quejas son una fuente de ideas de mejora; para ello, las empresas deben hacer algo más que simplemente resolver el problema de inmediato: necesitan tener un proceso sistemático de recolección y análisis de los datos de las quejas, y entonces utilizar dicha información para la mejora.

Para el caso de los empleados vale la pena realizar una reflexión sobre su actuación frente a los clientes:

- ¿Tiene conciencia de lo que es y significa el buen servicio?
- ¿Se lo habrá cuestionado alguna vez?
- ¿La empresa se lo habrá cuestionado?
- ¿Habrà hecho la empresa algo al respecto?

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Muchos de los problemas con el personal se inician en errores de contratación. Cuando se tiene personal con una carencia notable de habilidades y con escasos conocimientos específicos de la función que desempeña o que se le vaya a encargar, se genera un problema potencial con los recursos humanos, porque ningún sistema de calidad puede funcionar con personas incompetentes.

Lo que tiene que ser claro, es que cualquiera que sea la preparación del empleado o su nivel de experiencia, es indispensable que sea capacitado por la empresa para la cual se contrata, ya que la cultura y estilo laboral son distintos de empresa a empresa, y es otra la mentalidad que prevalece; lo que justifica un reentrenamiento para el nuevo puesto y en el sentido que se marque para la calidad del servicio al cliente.

Con las personas que mantienen contacto estrecho con los clientes, los gerentes debieran mantener a estos empleados en procesos constantes de entrenamiento sobre una filosofía básica de calidad y servicio a los clientes.

Los empleados requieren de sistemas de premios que reconozcan resultados de la satisfacción de los clientes, y supervisores que actúen más como instructores que como capataces.

Carecer de una filosofía sobre la calidad de servicio al cliente, es un reflejo de la cultura gerencial que se maneja en la empresa.

La calidad de servicio al cliente es algo que cuesta, pero que retribuye la inversión que se realice, de manera que el dinero no siempre será el pretexto para no hacer las cosas. Hay instituciones con grandes utilidades reportadas y donde la calidad de los servicios que ofrecen son deficientes, como es el caso de algunas instituciones bancarias y oficinas de gobierno.

CONCLUSIONES

La satisfacción de los clientes es la meta competitiva más importante en cualquier empresa. A fin de lograr la satisfacción del cliente, una organización identifica necesidades, diseña los sistemas de producción y de servicio para cumplir con estas necesidades, y mide los resultados como base para la mejora.

Los clientes tienen necesidades y expectativas diferentes. Por lo general, una empresa no puede satisfacer a todos con los mismos productos o servicios. Por lo tanto, aquellas empresas que segmentan a los clientes y que personalizan los productos o servicios están más capacitadas para responder a sus necesidades.

La retroalimentación del cliente es vital para una empresa. A través de ella, una empresa sabrá lo satisfechos que están sus clientes con sus productos y servicios y también con productos y servicios de los competidores, lo cual, permitirá descubrir áreas de mejora.

Cumplir y exceder las expectativas de los clientes se inicia con la contratación del personal adecuado, cuyas habilidades y actitudes apoyen y mejoren los objetivos de la organización. El cumplimiento de metas de calidad y desempeño de la empresa requiere una fuerza de trabajo totalmente comprometida y altamente capacitada.

Es necesario que la calidad en el servicio a los clientes sea una prioridad en las empresas si se desea una permanencia en el mercado. La conservación de los clientes es factor clave de éxito y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. En este mercado tan competitivo, se debe cuidar a los clientes o los competidores lo harán.

NOTAS

- (1) **INTERNATIONAL QUALITY STUDY: Top Line Findings (Cleveland, American Foundation y Ernst and Young, 1991).**
- (2) **ANSI/ASDC A3. 1978, QUALITY SYSTEMS Terminology (Milwaukee, we: American Society For Quality Control)**
- (3) **Deming, W. Edwards. The New Economics for industry, Government, Education. Cambridge, 1993.**

En el libro de Andrea Garbor: "Deming el hombre que descubrió la calidad", narra su vida y describe su obra en lo referente al control de calidad.
- (4) **Davis Kirkpatrick "BREAKING UP IBM" Fortune, 27 de julio de 1992, 44-58**
- (5) **Minuta ejecutiva de The Forum Corporation, Customer Focus Research, Boston, 1988.**
- (6) **Modelo desarrollado por National Quality Research Center, University of Michigan Business School, para American Customer Satisfaction Index, (ACSI). Copatrocinado por la American Society for Quality Control, 1994.**
- (7) **El organismo internacional de normalización (International Standards Organization, ISO) adoptó en 1987 una serie de normas por escrito. Estas se conocen como las normas ISO 9000 y fueron revisadas en 1994. Las normas están reconocidas por aproximadamente 100 naciones, incluyendo a Japón.**

BIBLIOGRAFIA

Lindsay William , Evans James R. *Administración y Control de la Calidad Internacional*, Cuarta Edición South Western College Publishing, 1999.

Gutiérrez Pulido Humberto *Calidad Total y Productividad*, Tercera Edición Mc Graw Hill / Interamericana Editores. México, 1997.

Feigenbaum Armand V. *Control Total de la Calidad*, Editorial CECSA. México, 2000.

William B. Martin *Servicios de Calidad al Cliente*, Editorial Trillas, México 1998.