



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE COMO FACTOR SUSTENTABLE DE
CRECIMIENTO EN LA INDUSTRIA QUÍMICA.**

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

ADOLFO LARRAZÁBAL QUINTERO



MÉXICO, CDMX, 22 de NOVIEMBRE 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

Presidente: OSCAR DE ANDA AGUILAR

Vocal: DOSITEO ENRIQUE ANGELES CISNEROS

Secretario: MARIA DEL SOCORRO PEREZ HERNANDEZ

1er. Suplente: MAURICIO PEREZ RUBI DERBEZ

2do. Suplente: JORGE RAFAEL MARTINEZ PENICHE

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: FACULTAD DE QUÍMICA.

ASESOR DEL TEMA:

MARÍA DEL SOCORRO PÉREZ HERNÁNDEZ

SUSTENTANTE :

ADOLFO LARRAZÁBAL QUINTERO

TABLA DE CONTENIDOS

Capitulo 1	INTRODUCCIÓN	1
Capitulo 2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1	Formulación.	4
2.2	Planteamiento.	4
Capitulo 3	OBJETIVO GENERAL	6
3.1	Objetivo General.	6
3.2	Objetivos Específicos.	6
Capitulo 4	JUSTIFICACIÓN	7
Capitulo 5	BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA EN	
	MEXICO.	8
5.1	Culturas prehispánicas (hasta 1521)	8
5.2	La Colonia (1521-1821)	9
5.3	México independiente (1821-1867)	9
5.4	Período de estabilidad (1867-1910)	10
5.5	Período Post-Revolucionario y la Segunda Guerra Mundial	
	(1910-1945)	10
5.6	Período de desarrollo (1950 – 1970)	11

5.7	Período de mayor desempeño (1970 – 1980)	12
5.8	Período de Crisis (1980 – 2010)	12
5.9	Período Actual (2010 – 2016)	13
	Capitulo 6 LA CALIDAD	14
6.1	Administración Científica (Taylor)	18
6.1.1	Mecanismos Administrativos	19
6.1.2	Ventajas y beneficios de la Calidad	19
6.1.3	Características de los trabajos humanos	21
6.1.4	Limitaciones	22
6.2	Desarrollo Histórico de la calidad en el mundo y en México	
6.2.1	Diversos enfoques de calidad. Los maestros de la calidad.	23
6.3	Control total de la calidad	36
6.4	La evolución de la calidad en México	36
	Capitulo 7 EL SERVICIO	39
7.1	Definiciones de Servicio	39
7.2	Propuesta de definición de servicio	41

7.3 Características de los servicios	41
7.4 Principios Básicos del servicio	43
7.5 El servicio en la Induatría Química	44
Capitulo 8 EL CLIENTE	46
8.1 Cliente Interno y Externo	46
8.2 Cliente en Mercadotecnia	47
8.3 Tipo de clientes	47
8.4 Clasificación general	48
8.5 Clasificación Específica	49
Capitulo 9 LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	55
9.1 Planear	55
9.2 Identificar quienes son los clientes y prospectos	56
9.3 Determinar las necesidades de estos clientes y prospectos	57
9.4 Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía	60

9.5 Desarrollar productos y servicios que respondan a estas necesidades	62
9.6 Desarrollar un proceso sustentado en el que se brinde la satisfacción al cliente por medio de los productos	62
9.7 Transferir el proceso a la operación	66
Capitulo 10 CONCLUSIONES	70
Capitulo 11 BIBLIOGRAFIA	72
Capitulo 12 MESOGRAFIA	73

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

El mercado en la actualidad se corresponde con un mundo totalmente globalizado, gran cantidad de compañías ofrecen sus productos en cualquier lugar del planeta, los acuerdos multilaterales, la apertura de fronteras, los diferentes tratados preferenciales y la red de Internet han hecho que todo el mercado en general sea fuertemente competitivo, por lo tanto la calidad en la atención y prestación de servicio al cliente ha pasado a ser un factor imperativo, a fin de marcar la diferencia ofreciendo valores agregados al cliente usual y potencial.

Por lo tanto uno de los grandes retos que tiene hoy en día el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho, bien atendido, con sus expectativas cubiertas, es decir que el cliente se sienta importante por la empresa en la cual deposita su confianza. Ello significa potenciar y direccionar correctamente la cultura dirigida al cliente, precisando para este fin ofrecer productos y servicios de excelente calidad y contar con personal serio, comprometido, atento, informado, amable y con un gran sentido de la responsabilidad a fin de transmitir a todos sus clientes confianza, credibilidad, eficiencia, eficacia y todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto, generando para toda la compañía valores agregados.

Para hacer frente a esta nueva realidad las compañías cuentan en la actualidad con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TICs, las cuales si bien presentan amenazas en el sentido ya descrito de la globalidad, también se convierten en aliadas a fin de agilizar y modernizar los procesos. Dentro de éstas nace el CRM, (acrónimo en inglés de Customer Relationship Management), el cual orienta el proceso relacional cliente-compañía, se trata de una herramienta tecnológica orientada a agilizar procesos, facilitando una integración de las actividades de captura y almacenamiento de datos, de análisis y extracción de la información y de los requerimientos de los usuarios, para solucionar las necesidades del cliente y fue así como se involucró la cultura de la organización centrada en el cliente, haciendo que la gente de la empresa (cliente interno) se comprometiera en lograr su satisfacción.

CRM o Gestión de las Relaciones con el Cliente se convierte en una estrategia poderosa para seducir al cliente y tener éxito en el mercado porque es una herramienta valiosa que involucra al cliente como participante activo en todo el proceso que lleva a cabo con una compañía, no lo trata de la manera convencional de colocarlo en el pedestal de la figuración, es decir, al expresar que el cliente es el primero, sino, que lo involucra en el proceso interactivo al atizar su capacidad de expresarse y de elegir sus propias decisiones. Por lo anterior es necesario hacer énfasis en el hecho de que la Atención y servicio al público, la excelencia en los procesos y la calidad como prioridad se constituyen en bases fundamentales para marcar la diferencia en un mercado fuertemente competido a fin de lograr el desarrollo de las organizaciones en el mercado global de hoy, utilizando para este fin las herramientas de las cuales es posible disponer en la actualidad, entre ellas las tecnológicas.

Muchas de las empresas tienen una problemática que radica en la falta de una política y organización corporativa que privilegie el servicio al cliente como estrategia de competitividad, fidelización, retención, posicionamiento y crecimiento prospectivo sostenible.

Con base en la estructuración de un marco teórico sobre el estado del arte de políticas y tareas de atención al cliente, se puede formular una propuesta de creación del departamento de atención al cliente, su estructura y proyección, así como la elaboración de un manual que plasma las políticas, procesos y mecanismos para garantizar a la compañía objeto de estudio, una ruta clara, precisa y de impacto prospectivo corporativo.

Decidimos usar el término sustentable como al que se refiere al equilibrio existente entre una especie, para nosotros el departamento o gerencia de servicio al cliente, con los recursos del entorno al cual pertenece, es decir, la empresa como un todo, básicamente la sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias necesidades, es decir, algo así como la búsqueda del

equilibrio justo entre estas dos cuestiones (Definición ABC, 2014, Definición de sustentabilidad, recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/sustentabilidad.php>)

Ningún departamento o gerencia de servicio al cliente puede crear un entorno sustentable, eficiente y eficaz sin que sus integrantes conozcan los conceptos a los que nos enfocaremos en este trabajo, la calidad como un gran todo, como el concepto a desarrollar conociendo varias de las teorías, pero eso nos debe potencializar a llevar y entender a nuestros clientes actuales y futuros y mediante el servicio adecuado para crear la lealtad a la compañía y sus productos.

Por lo anterior, conocer de buena forma la calidad, el concepto de servicio y con claro enfoque al cliente nos puede dar las pautas correctas a lograr una calidad adecuada al servicio al cliente y que nos lleve a tener buenos resultados en nuestra práctica diaria.

Conocer lo que se ha hecho en la Industria Química hasta hoy nos ayudará a poder tener marcos de referencia más directos a nuestro campo de acción.

Sustentar la creación de un departamento o gerencia de servicio al cliente o su fortalecimiento, cuando ya exista, nos lleva a garantizar clientes actuales y futuros, convencidos de sus compras y dispuestos a mantener la relación día con día.

Capítulo 2

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Formulación.

¿Cuáles son las tareas adecuadas para implantar un programa que mejore el servicio al cliente, y que permitan atraer, retener y fidelizar clientes?

Las compañías que se preguntan cómo implantar un buen departamento o gerencia de servicio al cliente o las que ya lo tienen operando por largo tiempo pero que aun así no sienten la fidelidad y conservación de sus clientes, se deben plantear si realmente conocen los conceptos adecuados, para poner algo en marcha primero se debe conocer qué se quiere poner en marcha.

Si no se conocen los conceptos y cada uno de sus integrantes los puede entender y transferir, no importa cuantos recursos se asignen, el fracaso esta predestinado.

2.2 Planteamiento.

La competencia laboral y empresarial, obliga a diseñar estrategias que se acerquen al cumplimiento de objetivos y metas que permitan el sostenimiento de una empresa en el mercado. La insatisfacción en la atención que experimentan los clientes cuando entran en contacto y/o usan los servicios o adquieren productos o bienes, hace que se afecte el rendimiento empresarial y por ende económico de las empresas.

De igual manera, actualmente existe una necesidad sentida de trabajar más en el servicio al cliente, y desarrollar una cultura de manera que se cumplan con altos índices de satisfacción que garanticen la fidelidad (la continuidad como usuario o cliente), la adherencia de nuevos clientes, la competitividad, la calidad, y el cumplimiento de las metas financieras de la empresa.

Es así como a partir del diagnóstico se puede evaluar la calidad actual del servicio al cliente, determinando los niveles de satisfacción de los clientes actuales de las empresas, para con base en los resultados sea posible establecer una propuesta que permita mejorar las debilidades en este aspecto.

La importancia del diagnóstico en servicio al cliente para las empresas, radica en que se trata de la evaluación cuantitativa y cualitativa que permitirá detectar y establecer las debilidades actuales, las variables internas que afectan el servicio al cliente y las tareas a implantar que permitan hacer una mejora continua en los obstáculos o fallas. (2)

Capitulo 3

OBJETIVO GENERAL

3.1 Objetivo General.

- Presentar de una forma clara los conceptos necesarios para quien quiera implantar un modelo de servicio al cliente que contribuya a retener y atraer un mayor número de clientes para las empresas del sector químico.

3.2 Objetivos Específicos.

- Mostrar el concepto de Calidad por varios estudiosos del tema que ayude a realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al servicio al cliente y establecer las tareas y momentos de verdad que puedan ser objeto de mejora.
- Proponer diferentes tipos de servicio de atención al cliente tendientes al mejoramiento continuo, posicionamiento corporativo, y que contribuyan además a retener y atraer un mayor número de clientes para la empresa.
- Definir los diferentes tipos de clientes que se pueden tener dependiendo del tipo de mercado al que se quiera enfocar la empresa o pueda reforzar su actual departamento o gerencia de servicio al cliente.

Capítulo 4

JUSTIFICACIÓN.

Las empresas que hasta la fecha no han realizado actividades encaminadas a establecer su situación con referencia al servicio al cliente a fin de conocer sus debilidades al respecto. Esto para adentrarse a las nuevas tendencias de mercado donde la diferencia entre competidores se da básicamente por el servicio, pues limitarse a tener un buen producto no es suficiente para retener y atraer clientes.

Es así, que se genera la propuesta de establecer un plan de gestión en servicio al cliente para las empresas del ramo químico a partir de un diagnóstico previo que permita definir las bases de mejora en los aspectos de servicio al cliente a fin de que a su vez las mejoras propuestas se conviertan en una ventaja de marketing permanente para generar ventaja competitiva frente a las empresas del sector.

La Gestión de Relaciones nace de la necesidad de generar una cultura de Cliente como centro, lo que hace al cliente protagonista y motor de la toma de todas las decisiones y estrategias empresariales.

De esta manera, tomando en cuenta la importancia del servicio al cliente como estrategia de compañía para un mejor desempeño en las actividades de mercadeo y ventas, este trabajo estudia la necesidad de profundizar en un aspecto de gran relevancia para las organizaciones de hoy.

El desarrollo de este trabajo contribuye a que las empresas que decidan iniciar o mejorar un proceso donde la calidad del servicio al cliente se considere el eje fundamental para el sostenimiento y crecimiento de la empresa, pues hasta ahora las estrategias globales de la empresa se orientan principalmente a las actividades de marketing relacionadas con producto, promoción, plaza y precio, sin considerar el servicio al cliente como otro factor fundamental para la eficiencia del negocio.

Capítulo 5

BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA EN MEXICO.

5.1 Culturas prehispánicas (hasta 1521) (1)

Muchos de los conocimientos científicos y técnicos de las transformaciones químicas datan de milenios, tanto en las culturas de Egipto y China como en las prehispánicas de Mesoamérica.

El oro y la plata eran obtenidos por métodos mecánicos, lavando las arenas ricas en oro y separando los filones ricos en plata. Estos metales eran utilizados para la fabricación de objetos artísticos y ornamentales. Fabricaban también objetos de cerámica, los cuales eran poco resistentes debido a un tratamiento térmico insuficiente.

Se conocían técnicas para la obtención y separación de las diferentes sales contenidas en el agua de algunos lagos; separaban el cloruro de sodio del bicarbonato de calcio y la sal común del carbonato de sodio.

Sus conocimientos sobre colorantes eran avanzados para la época. Utilizaban las saponinas contenidas en la raíz del maguey para lavar y para facilitar la penetración de las tintas. Por ejemplo, obtenían colorante rojo de la grana, cochinilla o sangre de tunas. Este colorante se ha vuelto a utilizar en pinturas de labios debido a ciertas dudas surgidas con respecto a la toxicidad de algunos colorantes sintéticos

De las orquídeas se extraía un mucílago que era utilizado como pegamento en los artículos de pluma; dicho mucílago también era utilizado como aderezo del papel que se elaboraba con la corteza de árbol.

En cuanto a la iluminación, se utilizaba el petróleo que manaba en algunos lugares.

5.2 La Colonia (1521-1821)

En la Nueva España se extraía plata, oro, colorantes vegetales, cueros y varios productos agrícolas que requieren tratamientos químicos: azúcar, vainilla, tabaco y cacao.

Debido a la importancia de la minería en México, el rey Carlos III decidió impulsarla, poniendo como director del Real Cuerpo de Minería a Fausto Elhuyar, quien gozaba de un gran renombre en Europa por haber descubierto el wolframio o tungsteno.

En 1792 comenzó a trabajar el Real Seminario de Minería fundado por Fausto Elhuyar, en donde se impartía química, física, mineralogía y geología, y en 1813 concluyó la construcción del Palacio de Minería, diseñado por Manuel Tolsá y supervisado por Elhuyar.

Es importante resaltar que el fin de la colonia coincide con una época de importantes cambios en los conocimientos de la química industrial en el mundo: Roebuck desarrolló el método de las cámaras de plomo para fabricar ácido sulfúrico (1746), Scheele descubrió el cloro (1774), Berthollet encontró el efecto blanqueador del mismo (1785) y Le Blanc inventó el proceso para transformar la sal común en carbonato de sodio (1790)

5.3 México independiente (1821-1867)

En 1830 se establece el Banco de Avío. El dinero se destinó a aquellos que tuvieran proyectos para iniciar fábricas. Durante sus doce años de existencia, este primer fomento industrial ayudó a 37 empresas y a la reanudación de la industria textil de algodón y de lana, así como al establecimiento de industrias de vidrio, papel, fundición y talleres mecánicos.

En 1833 se crea el colegio de Ciencias Médicas y diez años después se crea el primer plan de estudios para la carrera de farmacia, adscrita a la escuela de Medicina, que comprendía como materias fundamentales la farmacia y el análisis químico.

En 1842 Lucas Alamán establece la Dirección General de la Industria Nacional.

A pesar de estos avances, todavía existía un vacío en relación con la química aplicada a la industria, ya que no se contaba con los químicos industriales necesarios ni con las especialidades exigidas por las necesidades del país

5.4 Período de estabilidad (1867-1910)

De 1876 a 1910 se establecieron en el país importantes industrias textiles, de vidrio, cerveza, productos químicos, entre otras. Posteriormente, en los años treinta, surgieron industrias farmacéuticas, de pinturas y tintas.

5.5 Período Post-Revolucionario y la Segunda Guerra Mundial (1910-1945)

En nuestro país el despertar de la industria química comenzó después de la Revolución Mexicana, momento en que se construyeron las primeras refinerías con capital extranjero; en los años 1920 y 1940 se instalaron fábricas de jabón, telas, papel y resinas artificiales, todas ellas derivadas de la brea.

Las empresas que destacaron en este período son: Colgate-Palmolive, La Luz, La corona, Química Michoacana y Beick-Félix-Stein que fundó la primera fábrica de ácido sulfúrico en el país; a la par del crecimiento industrial, la demanda de profesionales que cubrieran estas áreas creció –en parte, gracias a la migración de profesores y catedráticos exiliados provenientes de España–, por lo que a partir de 1939 se fundaron diversos centros educativos como La Escuela Nacional de Química (hoy Facultad de Química, UNAM) y la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas (ESIQUE) que crearon en el transcurso del tiempo carreras afines al área química, entre las que destacan: Ingeniería Química Petrolera, Ingeniería Metalúrgica (IPN), Química Industrial, Ingeniería Química y Químico Farmacéutico Biólogo.

En 1938 inició la actividad de la industria química inorgánica nacional con la instalación de plantas de carbonato sódico (Los Reyes), de

hidróxido de sodio (Sosa Texcoco), sulfato de aluminio y ácido sulfúrico (Alkamex); cabe destacar la creación en 1944 de la empresa Syntex, que llegó a ser la más grande productora de hormonas sintéticas en el mundo, explotando el barbasco como materia prima para la producción de la píldora anticonceptiva.

En el mismo año, el decreto de la expropiación petrolera provocó la modernización y construcción de nuevas refinerías que incursionaron en un mercado afectado por las dañadas relaciones diplomáticas de México con países como el Reino Unido; pero tres años más tarde (1941) la gran demanda global de petróleo durante la Segunda Guerra Mundial provocó que los Aliados levantaran su embargo económico, permitiendo así la exportación de petróleo mexicano.

5.6 Período de desarrollo (1950 – 1970)

A principios de los años cincuenta predominó la producción de sales poco comunes como ascorbato de quinina, vitaminas del complejo B, sulfato de amonio y persulfatos simples de cobre y sodio. Entre las empresas más importantes se encontraban: Guanos y Fertilizantes en Tultitlán, Planta Sulfato de Viesca, Bufete Industrial (dedicada a la ingeniería de proceso), Cobre de México, Azufrera Panamericana y Cía. Azufrera del Golfo. En el sector farmoquímico: Laboratorios Servet, Midy, Pyridina, Salicilatos de México y Fernisa Quinonas de México comenzaron a exportar compuestos semi-sintéticos.

Inicios de la industria petroquímica (1960-1976)

A finales de la década de los cincuenta, se inicia la industria petroquímica en PEMEX, con la primera planta para producir dodecibenceno, materia prima básica para la fabricación de detergentes.

Durante la década de los sesenta y hasta 1973, la industria química de México incrementó su ritmo de producción en forma importante, debido a las condiciones del país y a las políticas de fomento. Se comenzaron a producir materias primas petroquímicas que antes se importaban; de esta manera, las empresas químicas consumidoras incrementan su producción. Los precios de los productos químicos

aumentaron lentamente debido al bajo precio del petróleo y las economías logradas con mejores técnicas y mayores escalas de producción.

El aumento de los precios del petróleo a fines de 1973 causó una inestabilidad en el mercado de productos químicos que se prolongó durante dos años. Los precios de los productos petroquímicos aumentaron excesivamente.

El crecimiento de la producción química continuó con tasas altas durante el período de 1970-1973 y comenzó a reducirse en los dos años siguientes. La recuperación de la crisis comenzó en 1976; la devaluación se detuvo en agosto de ese año y reanudó su paso en 1977.

De manera particular, PEMEX ha sufrido grandes cambios, después de la expropiación petrolera y del control que tomó el gobierno en materia de participación extranjera, comenzaron en el año 1961 a formarse numerosas pequeñas industrias, mientras que PEMEX inició con la producción de acetileno, polietileno y cloruro de vinilo en el complejo Pajaritos. En ese mismo año Negromex inicia la producción de negro de humo y, Fertilizantes del Istmo, de ácido nítrico, nitrato de amonio y ácido fosfodiamónico.

5.7 Período de mayor desempeño (1970 – 1980)

La década de los setenta fue el periodo de mayor crecimiento para la industria de los polímeros. Petrocel y Tereftalatos Mexicanos eran exportadores de tereftalatos, etilenglicol, fenol, acetona, y ésteres acrílicos. Mientras que Dupont, Bayer, BASF Mexicana, Dupont, Hoechst y Pyosa eran los protagonistas de la industria de los colorantes sintéticos. Pero no todas las empresas lograron este apogeo, en 1974 debido al alto costo que el gobierno impuso a la materia prima y a la iniciativa, por parte de los compradores, de buscar alternativas más baratas, Syntex colapsa en tan solo tres años.

5.8 Período de Crisis (1980 – 2010)

La crisis económica que padeció nuestro país en los primeros años de la década de 1980 llevó al gobierno a implementar una serie de

estímulos fiscales con el fin de sopesar la carga financiera de diversos sectores que fueron afectados, en mayor o menor medida, por dicha crisis; por ejemplo, PEMEX construyó los complejos de Cangrejera y Morelos. La industria química se mantuvo a flote (no sin muchos esfuerzos), mientras que las pequeñas industrias no corrieron con la misma suerte, pues la mayoría no sobrevivieron a la apertura económica de 1985.

El mercado y el estricto control estatal han provocado la desintegración de importantes cadenas productivas, por ejemplo:

- 1) Amoniaco → urea,
- 2) Cloro → cloruro de polivinilo→PVC
- 3) Acetonitrilo → acetocianhidrina → acrílicos
- 4) Etileno → óxido de etileno → etoxilados

Limitando así la participación extranjera y provocando la migración de inversionistas hacia países y regiones que ofrezcan mejores condiciones y cuyas posibilidades de integración sean mejores que en México. En contraste, mientras que en 1989 la industria química tenía en operación 448 grandes plantas, para el año 2009 el número disminuyó a 350 plantas, ocasionando el aumento de importaciones y la pérdida gradual de autosuficiencia (Cosmos.com, 2014, Historia de la Industria Química, recuperado de <http://www.cosmos.com.mx>)

5.9 Período Actual (2010 – 2016)

Es importante conocer las principales características de las industrias químicas, su situación económica, así como algunos puntos relevantes del comercio exterior de productos, servicios y equipo para la industria química. Todo esto con el objetivo de dar una amplia visión de la situación económica actual de las industrias químicas en México (Facultad de Economía, 1994, Bibliografía Historia Industrial en México, recuperado de <http://www.economia.unam.mx>)

Una tendencia mundial es la unión, compras o los llamados joint venture entre empresas y eso no a sido excluyente en México, en los últimos años existen varios de estos ejemplos, siendo los más destacados la compra de The Dow Chemical de Rohm & Hass y muy recientemente de Dow Corning, en la Industria de la distribución de químicos el Grupo Pochteca fue adquiriendo paulatinamente empresas como ADYDSA, Productos Químicos Mardupol, Materias Primas, etc. La unión comercial entre Braskem y Grupo IDESA para el negocio del Polietileno (INEGI, 2013, Industria Química 2013, recuperado de <http://www.inegi.org.mx>)

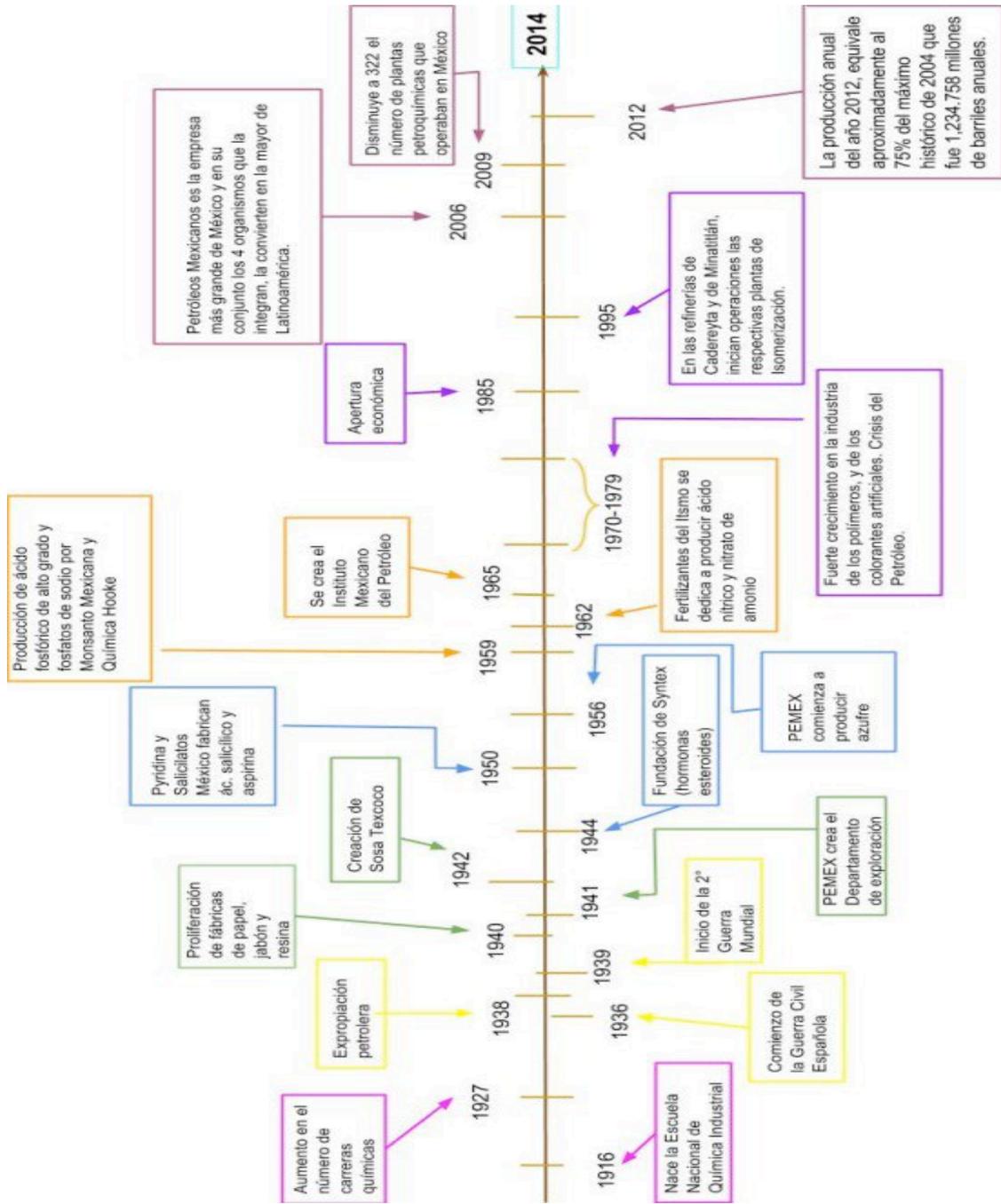
Las industrias de transformación son estratégicas desde el punto de vista económico, ya que satisfacen nuestras necesidades básicas (vestimenta, alimentación, salud, educación, hogar). Si no existieran fertilizantes o pesticidas para la producción agrícola los alimentos disminuirían, y, a consecuencia de esto, aumentaría el hambre en todo el mundo. El nivel de mortandad sería muy elevado si no se produjeran medicamentos en la cantidad y calidad que hoy se hacen. La construcción de carreteras o túneles a través de las montañas no sería posible sin la producción de explosivos. Sin la fabricación de materias primas provenientes de los procesos químicos sería impensable la obtención de productos provenientes de industrias de construcción, minería, alimentos, cosméticos y farmacéuticas.

Cada año, la industria química produce una gama de materiales sintéticos, gases, compuestos químicos, productos sanitizantes y sustancias orgánicas simples a gran escala. En México se producen millones de toneladas de estos productos, lo cual solamente es posible si las empresas poseen un gran capital y tecnología moderna que les permita producir a gran escala. Por ende, los gobiernos de las naciones o los grandes empresarios pueden tener este tipo de industrias.

En México, la Industria Química está integrada por más de 350 empresas que operan más de 400 plantas productivas, ubicadas principalmente en los estados de Veracruz, Estado de México, Distrito Federal, Nuevo León y Tamaulipas.

Un aspecto importante de estas industrias es que no solamente procesan el producto químico, sino que también fabrican sus propias materias primas, asegurando con ello mayores utilidades al vender sus productos directamente al consumidor. Es común que en las industrias de la química básica se fabrique cualquier producto químico o se realicen diversas reacciones químicas.

En México, la industria petroquímica es una de las ramas más importantes de la industria química, pues su actividad productiva abarca sustancias como gas natural, carbón, petróleo e hidrocarburos. Ha tenido un gran desarrollo en la región sureste del estado de Veracruz. En nuestro país, la industria petroquímica tiene la capacidad y amplitud que se le supone de primera línea (Rodríguez, Israel, 2015, Industria química en México, estancada: Aniq, recuperado de <http://www.jornada.unam.mx>)



EN

Capítulo 6

LA CALIDAD.

Nuestro trabajo debe girar alrededor de la Calidad, pero además de tener el marco histórico y varios puntos de vista y trabajos desarrollados para la mejora continua, la gestión de la calidad será básica en las compañías que quieran mejorar o crear un buen departamento o gerencia de servicio al cliente.

Antes de iniciar un camino, se debe tener claro a dónde queremos llegar, pues podemos escuchar siempre buenos deseos para llegar al objetivo, pero muy pocas veces el mapa o mejor dicho la forma de implantar cómo se hace, por lo anterior, quiero poner sólo algunos de los objetivos que deben existir y que se deben de transmitir, son ejemplos y no necesariamente se deben de seguir, pero la idea central de ponerlos es saber muy bien lo que vamos a transmitir al equipo que se va a crear o al equipo existente que se va a mejorar.

- Las necesidades actuales y futuras de la organización
- Las necesidades actuales y futuras de los mercados en los que se actúa
- Los hallazgos pertinentes de las revisiones por la dirección
- El desempeño actual de los productos y procesos
- Los niveles de satisfacción de las partes interesadas
- Los resultados de las auto evaluaciones
- Estudios comparativos (benchmarking)
- Análisis de los competidores
- Oportunidades de mejora
- Recursos necesarios para cumplir los objetivos.

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo (Universidad del Caribe, 2012, Antecedentes de la Calidad, recuperado de:<http://claroline.ucaribe.edu.mx>)

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, (Una traducción al español de este viejo código puede encontrarse en la edición de F. Lara, *Código de Hammurabi*, Madrid, Editora Nacional, 1982.) cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado".

Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de

artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia del alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor, que se detallaran más adelante, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir.

6.1 Administración Científica (Taylor).

En la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y

Josph Whaethon (Siglo XIX)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero industrial de

profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. (Contreras, José, 2012, Evolución del concepto de la calidad y las normas ISO, recuperado de http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion_de_la_Calidad)

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema. Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos 4 principios:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido adaptado a los tiempos actuales

6.1.1 Mecanismos Administrativos

1. Estudio de tiempos y movimientos
2. Supervisión funcional
3. Sistemas o departamentos de producción
4. Principio de la excepción
5. Tarjetas de inscripción
6. Uso de la regla de cálculo
7. Estandarización de las tarjetas de instrucción
8. Bonificación de las tarjetas de instrucción
9. Estudio de las rutas de producción
10. Sistema de clasificación de la producción
11. Costo de la producción.

6.1.2 Ventajas y beneficios de la Calidad.

La preocupación por la calidad de la atención al cliente no constituye un actitud “romántica”, sino que la misma está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad.

Esta afirmación se ve confirmada por los múltiples y variados “beneficios y ventajas” que le genera a una empresa la preocupación por la calidad de la Atención al Cliente. El mantenimiento de altos niveles de calidad en la Atención al Cliente genera a las empresas los siguientes beneficios:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.

6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.

7. Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.

8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión).

9. Mejor imagen y reputación de la empresa.

10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).

11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.

12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.

13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).

14. Menor rotación del personal.

15. Una mayor participación de mercado.

Nótese que todos beneficios y ventajas anteriores han sido debidamente comprobados y demostrados mediante estudios e investigaciones formales, en algunos casos a nivel mundial (Loyalty Experience, 2007, Beneficios y ventajas de la calidad, recuperado de <http://www.marketingdeservicios.com>)

¿Qué significa todo lo anterior? Fundamentalmente una cosa: mejorar continuamente la atención al cliente como medio para lograr su fidelización no es un asunto de querer o no querer, de hacer algo esporádicamente para “agradar” a los clientes... se trata, en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa y la industria química, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes al poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás.

La competitividad de las empresas depende hoy en día de su capacidad para captar y fidelizar una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas.

6.1.3 Características de los trabajos humanos

- 1) Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.
- 2) El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- 3) Que no existen incentivos.
- 4) Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
- 5) Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

6.1.4 Limitaciones

Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos, otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia. Pero también hay que considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, estas logran una alta productividad.

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Durante la primera guerra mundial, los sistemas de fabricación fueron

más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, que revisaremos más adelante, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

Esta necesidad llevó al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos.

Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo

del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio (International Organization for Standardization, 2011, Sistemas de Gestión de la Calidad recuperado de : <http://www.sistemasycalidadtotal.com>)

6.2 Desarrollo Histórico de la calidad en el mundo y en México

6.2.1 Diversos enfoques de calidad. Los maestros de la calidad.

EDWARDS W. DEMING

Nació en EUA en 1900. Cuando era profesor de la New York University al terminar la Segunda Guerra Mundial, fue enviado a Japón a realizar estudios de censos. Durante su estancia en ese país, estuvo en contacto con empresarios japoneses que lo contrataron para enseñar la teoría elemental de variación al azar y técnicas sencillas como gráficos de control a técnicos e ingenieros japoneses.

De esta experiencia desarrolló sus 14 Puntos para la Productividad y Competitividad.

Otros tópicos importantes a incluir en relación con Deming son la estructura del premio Deming y las “Siete Enfermedades Mortales”. Para algunos es considerado el padre de la administración moderna de la calidad, y murió en diciembre de 1993.

Deming demostró los altos costos en que una empresa incurre cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de re-trabajar dos o más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones o compensaciones pagadas a los clientes por fallas. También demostró que cualquier empresa podría tener el doble de utilidades si reduce los “costos de calidad”.

Deming destacó por su impulso al Control Estadístico de Procesos, el cual es un lenguaje matemático con el cual podemos distinguir las diferencias que los procesos experimentan con el tiempo y cuáles son las causas de su variación.

En el libro “Calidad, Productividad y Posición Competitiva”, Deming presenta los 14 Puntos para lograr calidad, productividad y posición competitiva (UDLA Puebla, 2011, Definición de Calidad, recuperado de <http://catarina.udlap.mx>) :

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Un integrante de la alta administración debe ser responsable de lograr este objetivo. El plan para permanecer en el negocio se debe hacer mediante la innovación, la investigación y educación, mejora del diseño y mantenimiento de las instalaciones y equipo.
2. Adoptar una nueva filosofía. En esta nueva era no se puede vivir con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos. Quienes vivan con la cultura del error, no podrán asegurar su permanencia en el mercado.
3. Terminar con la dependencia en la inspección masiva. En lugar de eso, se debe incluir evidencia estadística de que la calidad se ha incorporado en los procesos de trabajo. La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa, en lugar de eso deben comprobar medidas preventivas.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio. Hay que eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad. No vale la pena el precio de un proveedor si no cumple con la calidad que requerimos.
5. Descubrir el origen de los problemas. Se debe trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema, y esto es trabajo de la administración.
6. Practicar métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Aplicar métodos modernos de supervisión para los trabajadores en operación. La supervisión debe eliminar las barreras que le permitan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo, y debe detectar las barreras que impiden alcanzar la productividad.
8. Eliminar temores. Desterrar todo temor que impida que los trabajadores puedan trabajar efectivamente en una compañía.

9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. Todos tienen que trabajar en equipo y prever problemas de calidad.
10. Descartar lemas y objetivos, sin informar lo que debemos hacer para alcanzarlos.
11. Eliminar metas numéricas. Cuando el trabajador trata de lograr un número, descuida la calidad.
12. Eliminar barreras que impidan al trabajador sentirse orgulloso. Esto solamente lo puede corregir la administración, y puede ser un problema de material defectuoso, falta de estándares de supervisión, etc.
13. Instituir un programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura que permita realizar los 13 puntos anteriores (Loyalty Expierence, 2007, Beneficios y ventajas de la calidad, recuperado de <http://www.marketingdeservicios.com>)

El círculo de calidad de Deming

El círculo de calidad consiste de cuatro etapas:

1. Planear. La empresa define en dónde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez hecho esto, se hace un diagnóstico de lo que se debe mejorar para alcanzar la meta y se establece un plan de trabajo.
2. Hacer. Se lleva a cabo el plan junto con algún control que nos diga si se está cumpliendo. Para esto se puede usar por ejemplo la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.
3. Verificar. Se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Lo que no se puede medir, no se puede mejorar en forma sistemática.
4. Actuar. Cuando se logran los cambios esperados, se deben documentar para que queden de modo permanente.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logran los objetivos del primer esfuerzo hay que

seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

JOSEPH M. JURAN

Nació en Rumania en 1904. Emigró a EUA donde estudió ingeniería eléctrica y leyes. Fue profesor de la Universidad de Nueva York y a mediados de los años cincuenta enseñó en Japón conceptos de administración por calidad. En su libro "Juran en el liderazgo para la calidad" resume su conocimiento en el área de la calidad total. Participó en la American Society for Quality Control (ASQC).

La Trilogía de Juran

Planeación de calidad:

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", el cual consiste en los siguientes pasos:

1. Identificar quienes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de estos clientes.
3. Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
4. Desarrollar productos que respondan a estas necesidades.
5. Desarrollar un proceso que sea capaz de dar las características preestablecidas para el producto.
6. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad:

La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencias de causas especiales de variación, y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes de los procesos que necesitamos cambiar. Las actividades de control son:

1. Establecer un lazo de retroalimentación a todos los niveles.
2. Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
3. Establecer objetivos de calidad y un modo de medirlos.
4. Los operativos deben poder ajustar el proceso de acuerdo con sus objetivos.
5. Dar responsabilidad de control a las fuerzas operativas.
6. Utilizar análisis estadísticos para evaluar el desempeño.
7. Aplicar medidas correctivas.

Mejoramiento de la calidad:

El proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

1. Realizar las mejoras proyecto por proyecto.
2. Establecer un comité de calidad para coordinar la tarea de mejora de calidad anual.
3. Definir un proyecto de definición de proyectos de calidad.
4. Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con la mejora de la calidad.
5. Darle más peso a la calidad en la evaluación del desempeño de los trabajadores.
6. La alta dirección debe participar en la revisión del proceso de mejora de calidad.
7. Dar un entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo.

ARMAND V. FEIGENBAUM

Nació en 1922. Trabajó en el área de calidad de la compañía General Electric.

En 1952 se doctoró en el Massachusetts Institute of Technology. En 1956 introdujo por primera vez la frase “control de calidad total” y publicó un libro con ese título. Su idea de la calidad es un modo de vida corporativo, un modo de administrar la organización.

De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo, se debe iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentra en manos de un consumidor satisfecho. La calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en el proceso.

Calidad involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente. La teoría de Feigenbaum comprende 18 puntos:

1. Tener un enfoque orientado hacia la excelencia y no hacia la falla.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos y servicios.
3. La organización debe dar motivación continua y capacitación.
4. El control de calidad total es un sistema efectivo que integra los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad en toda la organización, a fin de satisfacer completamente al cliente.
5. Control de calidad significa: definir estándares, evaluar su cumplimiento, corregir cuando el estándar no se cumple y planear para mejorar los estándares.
6. El control de calidad requiere la integración de actividades que normalmente no están coordinadas.
7. La calidad total es muy lucrativa tanto en beneficios tangibles como intangibles.
8. Las mejoras de calidad más importantes provienen de ideas del

personal.

9. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
10. Hay cuatro procesos clave para controlar la calidad:
 - control de diseño,
 - control de materias primas,
 - control del producto,
 - control de procesos especiales.
11. Un sistema de calidad total es una estructura de trabajo documentada por procedimientos técnicos y administrativos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad y un costo económico.
12. El control de calidad total se aplica para todos los productos y servicios.
13. Cada miembro de la organización tiene una responsabilidad con la calidad que debe ser documentada.
14. El control de calidad tradicional debe convertirse en facilitador del proceso de calidad.
15. Los programas de Calidad Total requieren del compromiso continuo de la alta administración.
16. Se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad total.
17. La automatización no es la solución a los problemas de calidad, sino las actividades humanas.
18. Cada miembro de la organización debe controlar su propio proceso y hacerse responsable de la calidad.

KAORU ISHIKAWA

Nació en 1915. Se doctoró en Ingeniería en la Universidad de Tokio donde le dieron grado de profesor. Murió en 1989. Fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis fue que las diferentes características culturales en ambas sociedades fueron la clave del

éxito japonés en calidad. Sus ideas se publicaron en el libro “El control total de calidad: la modalidad japonesa”. Sus aportaciones tuvieron una gran influencia en Japón y en el resto del mundo.

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

1. El control de calidad debe mostrar resultados económicos.
2. El control de calidad empieza y termina con la capacitación, y es necesario capacitar a todo el personal, desde los operadores hasta el presidente de la compañía.
3. El control de calidad total revela lo mejor de cada empleado.
4. Los ciclos de control de calidad se hacen con el fin de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores.
5. Se deben conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
6. Se deben anticipar problemas potenciales y quejas.
7. Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. Si no hay acción, el control total de calidad no sirve para nada.
8. El estado ideal es cuando la inspección ya no es necesaria.
9. La calidad debe de construirse en los diseños y en los procesos y no en la inspección.
10. La noción detrás del control es prevenir la repetición de errores.
11. Se debe eliminar la causa básica, no los síntomas.
12. La calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
13. La calidad total es un trabajo de equipo y no puede hacerse de manera aislada.
14. La administración debe poner metas a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
15. La calidad combina el conocimiento con la acción.

16. Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender el sistema de calidad.
17. Debe existir una política clara, una responsabilidad y autoridad clarificadas.
18. La calidad no puede progresar si no se toma en cuenta a la administración media.
19. Es necesario establecer un sistema de administración matricial inter-funcional.
20. Control de proveedores: es necesario contar con políticas básicas eficientes para los procesos de compra.
21. Deben efectuarse auditorías ya que proporcionan un diagnóstico adecuado y la manera de corregir desviaciones.
22. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. Un sistema de calidad total debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.

PHILIP B. CROSBY

Nació en EUA en 1926. Fue vicepresidente de calidad de la compañía ITT.

Fundó dos compañías de consultoría. En los años setenta propuso un programa de 14 pasos al que llamó "Cero defectos" en su libro "La Calidad no Cuesta". También presentó una prescripción para la salud corporativa y una vacuna de calidad. Ha trabajado como asesor de la industria estadounidense durante los últimos 40 años.

Crosby afirma que la calidad está basada en 4 principios absolutos:

- Calidad es cumplir con los requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad:

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el

programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir dónde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de dónde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en marcha un programa de cero defectos.
8. Capacitar a supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. Realizar un día “cero defectos” que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía respecto a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre la base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores y eliminar sus causas.
12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por miembros del staff

administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.

14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente, Crosby recomienda lo que él llama la “Prescripción para la Salud Corporativa”:

1. Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
2. Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante de la compañía.
3. Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
4. Planear la administración del cambio.
5. Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar. Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna deberá tener los siguientes ingredientes:
 1. **Integridad.** Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
 2. **Sistemas.** La administración de calidad, la educación en calidad y en énfasis en la prevención de los defectos debe abarcar toda la compañía.
 3. **Comunicaciones.** Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimientos.
 4. **Operaciones.** Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con

procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.

5. **Políticas.** Definir políticas de calidad claras.

GENICHI TAGUCHI

Nació en Japón en 1924. Obtuvo un doctorado en estadística matemática en la Universidad de Kiryu. Su principal aportación es el desarrollo de métodos de mejoramiento de la productividad. Aporta ideas muy importantes en cuanto a la forma de visualizar y entender la reducción de la variabilidad, que es lo que inicialmente originó el interés por la calidad.. Su aportación es débil en la parte administrativa de la calidad.

El pensamiento de Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales:

1. Productos atractivos al cliente. Los clientes desean comprar productos que atraigan su atención y que realicen la función para la que fueron diseñados.
2. Ofrecer mejores productos que la competencia. Los productos deben ser mejor que los de la competencia en cuanto a diseño (calidad del diseño) y precio. Deben tener un mínimo de variación entre sí, además de ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Estos conceptos se reflejan en los siete puntos de Taguchi, que son:

1. Función de pérdida. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, en donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor (exponencialmente) es la pérdida monetaria transferida al consumidor.
2. Mejora continua. La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir actualmente.
3. La mejora continua y la variabilidad. La mejora continua del proceso está íntimamente relacionada con la reducción de la variabilidad respecto al valor objetivo.
4. La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios. La

variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario, la cual puede medirse como el cuadrado de la diferencia entre el funcionamiento real y el valor objetivo.

5. Diseño del producto. En esta fase es donde se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
6. Optimización del diseño del producto. Se puede diseñar un producto basándose en la parte no lineal de su respuesta con el propósito de reducir su variabilidad. El diseño de Taguchi propone que se haga mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor, y que a su vez se ahorre dinero en aquellas que no le interesen, así se rebasarán las expectativas que el cliente tiene del producto. Asegura que es más económico hacer un diseño robusto que pagar los controles de calidad y reponer las fallas. Al hacer un diseño robusto de determinado producto maximizamos la posibilidad de éxito en el mercado.
7. Optimización del diseño del proceso. Se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.

Además, Taguchi desarrolló una metodología que denominó ingeniería de calidad, que divide en línea y fuera de línea, como a continuación se describe.

- Ingeniería de calidad en línea: sus actividades son las del área de manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas utilizadas es la gráfica de control.
- Ingeniería de calidad fuera de línea: se encarga de la optimización del diseño de productos y procesos. Una de las técnicas utilizadas es el diseño de experimentos.

Idea global de la calidad

Después de leer y resumir a cada uno de los autores que se seleccionaron para este trabajo, quiero tratar de enfocar lo que cada uno aportó en una gran idea, algo que los une por supuesto además

del concepto de calidad: Todos conservando su ideología, nos llevan a gestionar interna y externamente, apoyados de los recursos sustentables de cada organización, mejoras continuas que nos lleven a conseguir resultados de mejor producción, mejoras en el tiempo, resultados financieros adecuados, lealtad interna y externa, con objetivos claros que se deben de comunicar adecuadamente, en tiempo y forma, es una tarea que inicia pero que, se puede pensar que no termina, un camino que tiene una clara meta pero llena de pequeños objetivos que van formando la estructura de calidad.

6.3 Control total de la calidad

El concepto de Control Total de Calidad surgió de un proceso, de una evolución. Esta evolución ha abarcado todo este siglo.

Los enfoques han ido cambiando cada 20 años aproximadamente, y las etapas son las siguientes:

1. La revolución industrial
2. La Primera y la Segunda Guerras Mundiales
3. El desarrollo de las comunicaciones y los transportes
4. La globalización de los mercados y las grandes alianzas
5. La razón de la necesidad de patrones y de mediciones
6. La alianza de la cadena productiva proveedor - cliente .

6.4 La evolución de la calidad en México (3)

La evolución del control de calidad en México se dio de la siguiente manera (UNAM, 2010, Historia de la Industria Química, recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx>) :

1. De 1900 a 1940 el control de calidad se basó en la inspección. Hubo influencia de sistemas europeos y americanos, así como de filiales de compañías extranjeras. En 1943 se establecieron las primeras Normas Industriales Mexicanas, en base a las de Estados Unidos.

2. En el período de 1950 a 1980 comenzó a “profesionalizarse” la calidad. Sin embargo, se limitó al Departamento de Control de Calidad de las empresas. En 1950 se funda la Asociación Nacional Mexicana de Control de Calidad (ANMEC). En este período se inicia el entrenamiento para especialistas de calidad y se intenta hacer los primeros Círculos de Calidad, los cuales son un fracaso debido a la falta de interés de los gerentes, falta de un manejo organizado y otras causas.
3. Se funda CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), el cual da becas para que los primeros mexicanos puedan ir a estudiar a Japón, ya que sorprendió a todo el mundo con su crecimiento en la postguerra.
4. En 1973 se funda el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), el cual organiza congresos de calidad todos los años.
5. En 1982, como respuesta a la crisis económica, varias compañías se vuelven pioneras en actividades de control total de la calidad, entre ellas Celanese Mexicana, Bacardí y Resistol.
6. De 1984 a 1987 se inicia la administración moderna de la calidad y el control estadístico del proceso. El Tecnológico de Monterrey (ITESM) establece programas de entrenamiento en control estadístico para Ford de México y sus proveedores. Se inicia el intercambio con la JUSE (UNION OF JAPANESE SCIENTIST and ENGEENIERS).
7. De 1987 a 1990 se da un rápido incremento en las actividades de administración total de calidad. Se instituye el Premio Nacional de Calidad y se forman varias asociaciones que fomentan la calidad, entre ellas FUNDAMECA y CAINTRA. Muchas compañías inician campañas de control total de calidad.
8. De 1990 a 1994, se comienzan a hacer certificaciones en Normas Internacionales (ISO 9000), debido a la globalización. Varias compañías se preparan certificando su sistema de calidad en ISO 9000, ante la inminente globalización del mercado y el tratado de libre comercio. También se establecen los primeros cuerpos certificadores.

Las normas serie ISO son un acuerdo internacional entre expertos para establecer los requisitos mínimos que se deben tener para decir que un producto o un servicio tiene confiabilidad. En muchas ocasiones, se necesita para poder exportar.

Como síntesis del capítulo de desarrollo histórico de la calidad, se puede decir que este concepto ha evolucionado en lo que respecta a la manera de enfocar la producción y venta de la siguiente manera:

1. Se vende lo que se produce.
2. Se vende lo que el cliente requiere, se cumplen los requisitos acordados con el cliente.
3. Se cumplen con las expectativas del cliente antes de que éste las manifieste explícitamente.
4. La calidad se incluye dentro de la planeación estratégica del negocio.

Capítulo 7

EL SERVICIO

Al comenzar el capítulo haré mención de la reseña teórica que he considerado importante examinar e incluir en esta investigación, dicha base teórica, es la que da el sustento conceptual necesario, para el entendimiento del Servicio al Cliente (Thompson, Iván, 2014, La Satisfacción del Cliente, recuperado de <http://moodle2.unid.edu.mx>)

Conceptos como el de Servicio, Calidad del Servicio, Clientes, Formas de Servicio al Cliente y Herramientas de Atención al Cliente, Valor y Satisfacción para el Cliente y la realidad Mexicana serán la base a investigar para entender mejor el concepto al que queremos llegar (Thompson, Iván, 2014, Definiciones de servicio, recuperado de <http://www.promonegocios.net>)

7.1 Definiciones de Servicio

Con la finalidad de lograr un mejor entendimiento sobre lo que podemos definir como servicio, vamos a tomar varias definiciones y al final resumir de qué forma vamos a definir de nuestra propias palabras el servicio (ConocimientoWeb, 2013, Características del servicio extra concepto servicio al cliente, recuperado de <http://www.conocimientosweb.net>)

Stanton, Etzel y Walker

Definen los **servicios** "*como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*" (4) (en esta propuesta, cabe señalar que según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia).

(4) : Del libro: «Fundamentos de Marketing», 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 333 y 334.

Richard L. Sandhusen

*“Los **servicios** son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo” (5)*

Lamb, Hair y McDaniel

*“Un **servicio** es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente” (6)*

La American Marketing Association (A.M.A.)

Los **servicios** (según una de las dos definiciones que proporcionan) son *“productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles” (7)*

[5]. Del libro: «Mercadotecnia», Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 38

[6]:. Del libro: «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002,

[7]. Del Sitio Web: MarketingPower.com, de la American Marketing Association, Sección Dictionary of Marketing Terms, Obtenido en Fecha: 22 de Agosto del 2006, de la Versión Original en Inglés.

Kotler, Bloom y Hayes

Definen un **servicio** de la siguiente manera: "*Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico*". Complementando ésta **definición**, cabe señalar que según los mencionados autores, *los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas* (8)

7.2 Propuesta de definición de servicio

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo (a modo de resumen) la siguiente definición de servicio:

“Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores”.

7.3 Características de los servicios

Las características más frecuentes de los servicios son:

[8]. Del libro: «El marketing de Servicios Profesionales», de Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas, Editorial Paidós SAICF, 2004, Págs. 9 y 10.

INTANGIBLES

Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar ante mano opiniones o actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental.

Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicio. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor.

Una consecuencia de esto es, que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo de su consumo y sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras, sin embargo, aquí se puede apreciar una fusión más que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio (consume).

HETEROGENEIDAD (O VARIABILIDAD)

Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades. Además no es fácil asegurar un nivel de producción desde el punto de vista de la calidad, desde el punto de vista de los clientes ya que también es difícil juzgar a la calidad con

anterioridad a la compra.

INSEPARABILIDAD

En los servicios la **producción** y el **consumo** son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

PERECIBILIDAD (IMPERDURABILIDAD)

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

AUSENCIA DE PROPIEDAD

El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. Los compradores de servicios adquieren un derecho, (a recibir una prestación), uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

7.4 Principios Básicos del servicio

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de este, que sirven para entenderlo y, a su vez, aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa (Santiesteban López, Mario y Martínez Parra, Josep, 2012, El servicio a clientes en la Industria de Autopartes, recuperado de <http://www.aloj.us.es>)

- **Actitud de servicio:** Convicción íntima de que es un honor servir.
- **Satisfacción del usuario:** Intención de vender satisfacción más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una **actitud positiva, dinámica y abierta:** esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- **Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas:** es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de las empresas, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: no se puede esperar buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa.

Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

7.5 El servicio en la Industria Química

Al día de hoy es muy extraña la compañía dentro de la Industria Química, dedicada a la fabricación, a la distribución y a brindar algún servicio como consultoría, análisis de tercera, etc. que no cuente con su departamento de servicio al cliente sin embargo es muy extraño el que realmente cumpla su función.

La primera variante es el desconocimiento de la calidad y las necesidades de cada uno de sus clientes.

Los departamentos de servicio al cliente, se basan casi en su totalidad a dar seguimiento interno a las órdenes de compra que generan los clientes, sin tener nada claro las necesidades de ellos y mucho menos qué pueden hacer para que el exceder los requerimientos.

Algunas compañías elaboran y mandan órdenes de compra con todo lo que requieren es decir, con todo lo que necesitan para que se cubran sus necesidades, sin embargo es un número muy reducido, pues la gran mayoría genera órdenes de compra bastante simples y existen las que con una simple llamada dejan fincada una orden.

Por lo anterior, existe un alto riesgo de que entre menos información se tenga mayor la posibilidad de error, debido a que los departamentos de calidad, no conocen a los clientes y qué esperan los solicitantes del servicio.

Además eso es sólo en el punto de vista de hablar de órdenes de compra, pero los clientes en la Industria Química, no sólo quieren un producto que cumpla con las especificaciones previamente aceptadas, en tiempo y lugar adecuado, requieren varios documentos extras y que al solicitarlos en las áreas de servicio al cliente, empieza el gran problema pues nadie sabe bien dónde conseguir la información o a quién requerirla para satisfacer en tiempo y forma al que la requiere.

Existen compañías que pueden ayudar a la realización de encuestas de satisfacción al cliente, que eligiendo bien a quién solicitarle la ayuda de llenado, pueden dar parámetros excelentes dónde se puede mejorar algunas debilidades detectadas en la industria. No podemos entrar en detalles de cómo se elaboran esa encuesta pues sería un trabajo muy extenso y que esta fuera del tema a desarrollar, en otro capítulo lo volveremos a retomar pero sólo para formar un bosquejo de qué debe tener esa encuesta.

Capítulo 8

EL CLIENTE

“Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa”. La palabra, como tal, proviene del latín *cliens, clientis* (Anónimo, 2012, Contenido Modulo II servicio al cliente recuperado de :<http://virtualnet2.umb.edu.co>)

En este sentido, sinónimos de cliente son comprador, cuando se trata de una persona que adquiere un producto mediante una transacción comercial; usuario, cuando la persona hace uso de un servicio determinado, y consumidor, cuando la persona, fundamentalmente, consume productos o servicios.

Finalmente, la expresión “el cliente siempre tiene la razón” es un precepto muy popular para referirse a que, independientemente de la exigencia, quien exige un servicio y paga, siempre tiene razón en exigir la satisfacción total de sus necesidades de acuerdo con sus expectativas.

Algo que siempre debe quedar claro en las empresas, es el concepto que los únicos activos que le deben importar a una empresa son los clientes rentables y leales.

8.1 Cliente Interno y Externo

En el ámbito empresarial u organizacional, existen dos tipos de clientes considerados según sus roles y funciones: los internos y los externos (Carmona Lavado A y Leal Millán A, 1998, La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente, recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos>)

Los clientes internos, como tal, son aquellas personas que laboran dentro de una empresa, y prestan sus servicios y su fuerza de trabajo para que esta pueda ofrecer productos o servicios que sean comercializables. En este sentido, los empleados de una empresa son sus clientes internos.

El cliente externo, por su parte, son todas aquellas personas hacia las cuales están orientados los productos o servicios que una empresa pone en el mercado, y de los cuales son efectivas compradoras o usuarias. Como tal, son los clientes externos los que proporcionan el flujo de ingresos dentro de la empresa.

8.2 Cliente en Mercadotecnia

Para la disciplina de la Mercadotecnia, por otro lado, los clientes pueden clasificarse de diversas maneras. Así, existen clientes constantes, frecuentes y ocasionales, siendo que los primeros son los más asiduos y los últimos los que realizan acciones de compra más esporádicamente.

Asimismo, dependiendo del patrón de actividad que presenten, pueden dividirse en clientes activos e inactivos, siendo que los primeros, los clientes activos, son aquellos que actualmente, o en un pasado reciente, han usado un servicio o comprado un producto; y los segundos, los inactivos, por su lado, son aquellos que desde hace un

periodo de tiempo considerable no hacen uso de un servicio o realizan una acción de compra.

De igual manera, los clientes pueden subdividirse en dos categorías más, según el tipo de experiencia que hayan tenido con el producto o servicio que hayan adquirido: los clientes satisfechos y los insatisfechos. En este sentido, en el rango de los satisfechos se ubican aquellos que han tenido una experiencia grata o positiva a partir de la compra del producto y/o servicio, mientras que los insatisfechos son aquellos cuya experiencia se ubica en el rango de lo negativo.

8.3 Tipo de clientes

Por lo general, las empresas u organizaciones que ya tienen cierto tiempo en el mercado suelen tener una amplia variedad de clientes, por ejemplo, de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes —esperan— servicios, precios especiales, tratos preferenciales u otros que estén adaptados a sus particularidades.

Esta situación, plantea un gran reto a los directivos porque está en juego no solo la satisfacción del cliente y/o su lealtad, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

Por ello, es fundamental que los directivos conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que tiene la empresa u organización y el cómo clasificarlos de la forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

En ese sentido, vamos a hablar de los diversos tipos de clientes que están clasificados según su relación actual o futura con la empresa. Todo lo cual, puede ser utilizado por los directivos como base o modelo para clasificar a sus clientes.

8.4 Clasificación general

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda a los directivos a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia:

1) Retener a los clientes actuales.

2) Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que los objetivos mencionados necesitarán diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos: técnicos, humanos, financieros, etc. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se la puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización, especialmente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

8.5 Clasificación Específica

En segundo lugar, cada uno de éstos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se dividen y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual, permite una mayor personalización):

- **Clasificación de los Clientes Actuales:** Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

Clientes Activos e Inactivos: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones:

1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y

2) Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional: Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar ésa situación.

Clientes de alto promedio y bajo volumen de compras: Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, éstos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales.

Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en (AltoNivel, 2010, Las 7 cosas que más busca un cliente, recuperado de <http://www.altonivel.com.mx>)

Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores (8). Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de éstos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia

desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

(8). Del libro: «Dirección de Mercadotecnia», de Kotler Philip, Editorial Paidós SAICF, 2004, Págs. 109 y 110.

Clientes Influyentes: Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:

Clientes Altamente Influyentes: Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

Lograr que éstas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).

Clientes de Regular Influencia: Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad

científica o de especialistas.

Por lo general, lograr que éstos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

Clientes de Influencia a Nivel Familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

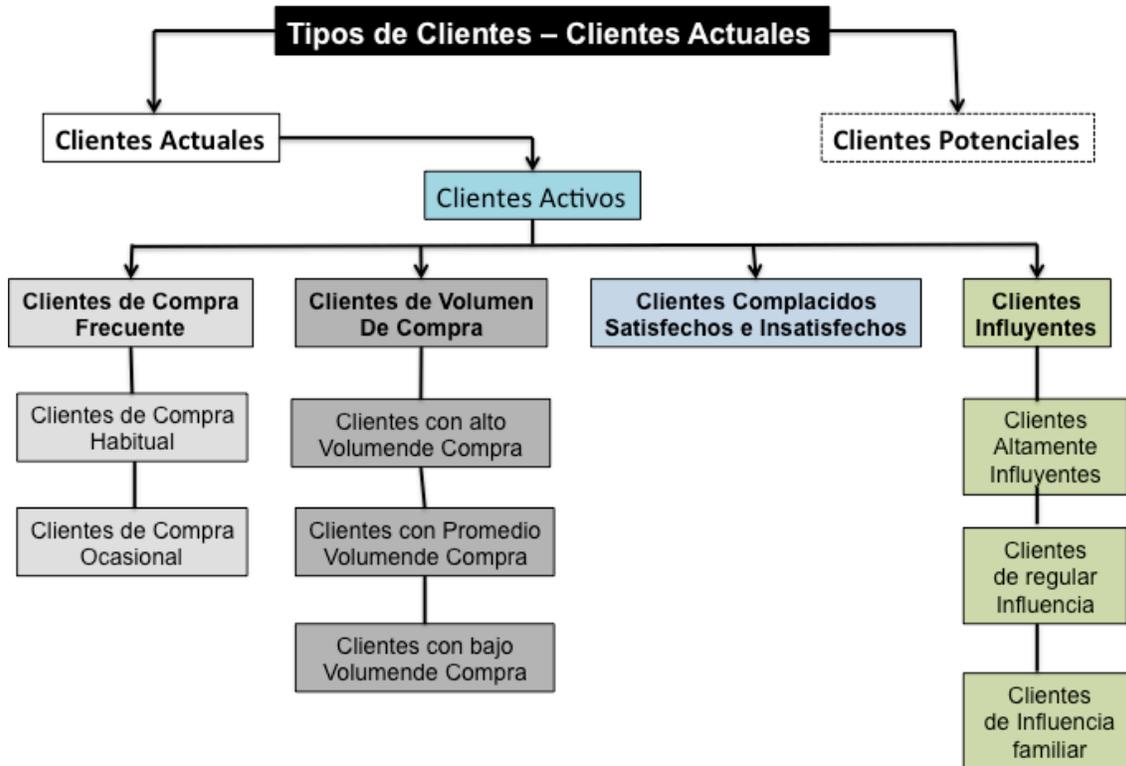


FIGURA 3 .- CREACIÓN DEL AUTOR

- **Clasificación de los Clientes Potenciales:** Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:
 - 1) su posible frecuencia de compras;
 - 2) su posible volumen de compras y
 - 3) el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social:

Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- Clientes Potenciales de Compra Habitual
- Clientes Potenciales de Compra Ocasional

Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia

Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- Clientes Potenciales de Influencia Regular
- Clientes Potenciales de Influencia Familiar

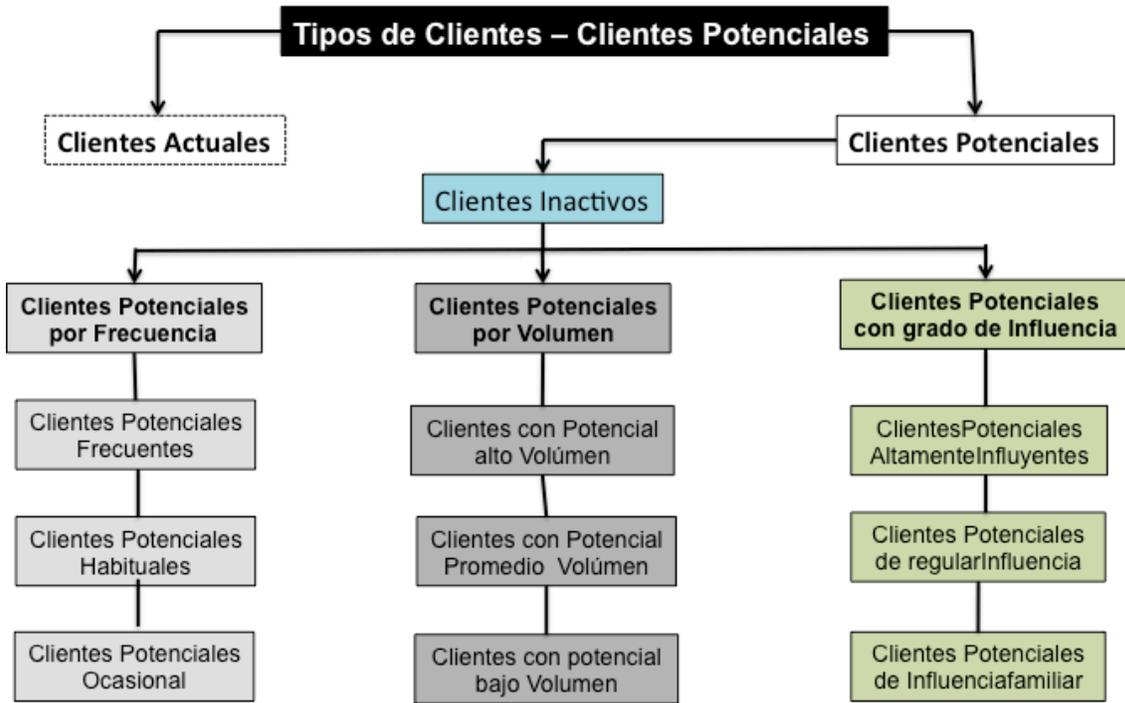


FIGURA 4 .- CRECIÓN DEL AUTOR

Capítulo 9

LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Hasta el momento hemos basado todo el trabajo en conocer cada uno de los conceptos centrales de éste trabajo: CALIDAD-SERVICIO-CLIENTE. Pero ahora es el momento de poner todo en un mismo contexto para que la empresa, institución, organización o quién consideré importante tener una gerencia o departamento de servicio al cliente pueda implementar con la ayuda de conceptos modernos de hoy día y saber que su implementación es altamente rentable y da beneficios tangibles.

Existen varias formas de implantar un diseño para darle forma a una gerencia de servicio al cliente, sin embargo para el trabajo que hemos iniciado y queriendo aplicar todo lo ya visto en los capítulos anteriores vamos a proponer un diseño para implantar teóricamente algo que se base en dos grandes principios: El círculo de calidad planteado por Deming y la trilogía de Joseph M. Juran.

9.1 Planear

La empresa define en dónde está y dónde quiere estar en un tiempo determinado, en mejores palabras su MISIÓN, VISIÓN y VALORES. Una vez hecho esto, se hace un diagnóstico de lo que se debe mejorar para alcanzar la meta y se establece un plan de trabajo.

El párrafo anterior ya lo habíamos escrito pero ejemplifica de una forma concreta lo que significa planear, ahora lo interesante es cómo hacer esa tarea que es la más compleja y que lleva más tiempo y en la que se basará el trabajo que será medido. De una muy buena planeación se pueden obtener grandes resultados, es por eso que la dedicación a esto es crucial en el resultado.

La trilogía de Juran nos plantea de una manera muy esquemática y ordenada la Planeación de la calidad en 6 puntos, que se mencionan abajo, pero nosotros hemos integrado el termino de prospecto en cada punto pues como se vio en el capítulo de Clientes, no sólo el que hoy

día ha comprado con regularidad o esporádicamente se le debe considerar cliente, los prospectos siempre deben estar en nuestra cabeza, pues son parte importante por lo que vamos a implantar o mejorar una gerencia de servicio a cliente.

6. Identificar quienes son los clientes y prospectos (clientes potenciales)
7. Determinar las necesidades de estos clientes y prospectos.
8. Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
9. Desarrollar productos y servicios que respondan a estas necesidades.
10. Desarrollar un proceso sustentado en el que se brinde la satisfacción al cliente por medio de los productos.
11. Transferir el proceso a la operación.

9.2 Identificar quienes son los clientes y prospectos

En el capítulo relacionado al Cliente, hacemos una clasificación de lo que es cliente y un cliente potencial.

El trabajo de clasificación de los clientes y potenciales que tiene la compañía es muy importante pues nos puede llevar a tener muy claro en dónde estamos parados actualmente con respecto al mercado y en base a esa importante información seguir con nuestra planeación de implantación y a dónde queremos llegar.

La clasificación bien realizada nos dará información de qué tenemos, qué podemos mantener, qué debemos consolidar, qué segmento es atractivo, dónde invertir más recursos, dónde somos débiles, etc.

9.3 Determinar las necesidades de estos clientes y prospectos

Determinar las necesidades de los clientes es una tarea compleja y nada sencilla de lograr, qué le agrega valor a los clientes y que ellos lo tengan presente, no es fácil de poder determinar.

Existen diferentes formas de investigar y obtener resultados sobre las necesidades que tienen nuestros clientes sin embargo la tarea mejor desarrollada, será la que nos de un panorama más exacto de lo que debemos poner como prioridades. La forma más sencilla es acercarnos a cada uno de nuestros clientes y preguntar que necesidades tienen y que le aporta valor a lo que ellos esperan de la compañía. Sin embargo esta forma es, en muchas ocasiones, engañosa pues una sincera respuesta cara a cara es realmente difícil de conseguir y la gente que reciba la respuesta debe tener el mismo criterio, si la tarea se la damos a nuestro departamento de ventas por tener mayor contacto con los clientes y prospectos, corremos un alto riesgo de obtener resultados falsos, pues la naturaleza humana nos pondrá a prueba las respuestas que tengan rasgos negativos y poder reportar situaciones no tan malas por el temor de una llamada de atención.

Una de las mejores formas es mediante encuestas o cuestionario de satisfacción que nos ayuden a tener más claro qué se espera de cada uno de nuestros servicios y productos, dejando a un lado las entrevistas cara a cara, pues el encuestado puede contestar con mucho más honestidad y garantizándole que su respuesta es totalmente confidencial.

Antes de aplicarse de manera definitiva, el cuestionario requiere un buen diseño, un análisis exhaustivo y repetido, y la elaboración de pruebas preliminares.

El cuestionario es el formulario que contiene las preguntas o variables de la investigación y en el que se registran las respuestas de los encuestados. El diseño del cuestionario no es sencillo y presenta algunas dificultades.

Si bien preguntar es relativamente fácil, hacer buenas preguntas es un

arte que requiere imaginación y experiencia.

El cuestionario debe ser:

- Interesante, proponiendo los temas y redactando las preguntas de forma que estimule el interés del encuestado.
- Sencillo, los encuestados deben entender la pregunta sin confusiones.
- Preciso, solo se pregunta un asunto a la vez. La entrevista ha de ser completa, sin que sea demasiado larga para no aburrir al encuestado.
- Discreto, esto obliga a una redacción que pregunte sin ofender.

El cliente es y será siempre el elemento más importante para tu empresa pues sin él, no hay negocio. De la correcta interacción con los consumidores potenciales y habituales, dependerá la obtención de las ganancias necesarias.

Aunque sea muy importante optimizar los recursos y los procesos productivos, además de establecer exitosas alianzas con los proveedores y, por supuesto, tener un producto ganador, de nada servirá todo esto si no se consigue vender. Y quien compra es el cliente.

Por lo tanto, la relación que tengas con los cliente es un factor crucial para conseguir el éxito de la empresa. Para relacionarte bien con ellos es necesario aprender a entenderlos.

El diseño de la encuesta o cuestionario debe buscar poder dar respuestas a 10 valores generales que los clientes esperan siempre (Revista digita Entrepener, 2014, Los 10 valores que un cliente siempre busca, recuperado de

<http://www.soyentrepreneur.com>):

1. Valor

Ellos siempre desean saber que lo que están comprando tiene el precio justo. Querrán estar seguros de haber comprado la mejor opción disponible.

2. Apoyo

El cliente necesita escuchar y creer que tendrá apoyo durante el tiempo que posea el artículo que está adquiriendo. Además, esperará que le orienten para dar el mejor uso del producto o servicio.

3. Actitud positiva

Incluso si ellos no la tienen, desearán que quien los atiende se muestre feliz, ansioso por ayudar y dispuesto a atender. Es decir, que esté preparado para cumplir y satisfacer sus necesidades.

4. Confiabilidad

Esperan poder confiar en que recibirán un trato consistente, y que estarás ahí cuando te necesiten.

5. Un mensaje íntegro y tangible

La única forma en que los clientes pueden creer en la integridad del mensaje de tu empresa es a través de un producto y desempeño de calidad. Si te esfuerzas en este factor proyectarás una imagen profesional.

6. Aseguramiento y reaseguramiento

Esto se consigue con una entrega del producto o servicio cuando lo prometiste y con un conocimiento total del mismo, que será orientado a ayudar al consumidor.

7. Empatía

Si logras hacerles sentirse comprendidos en sus gustos y necesidades, además de demostrarle un compromiso de entendimiento, conseguirás un cliente contento y leal.

8. Un Servicio Excepcional

El servicio de la mejor calidad siempre atraerá a los clientes. Entregarlo de esa manera debe ser una norma, y esperarán que mantengas el mismo nivel de servicio en cada oportunidad que interactúes con ellos.

9. Esperan una interacción amistosa

Si le preguntas a cualquiera sobre cómo le gusta ser atendido, la respuesta categórica será: una persona amistosa que me ayude a conseguir lo que necesito.

10. Quieren las cosas AHORA

Nadie quiere que lo dejen esperando en el teléfono, a ninguno le gusta que le digan que no tienen su producto, nadie quiere retrasos, no quieren recibir documentos incompletos o tener que estarlos solicitando siempre, etc. Si en la empresa ocurre alguna de estas situaciones, tus clientes evitarán volver a recurrir a ti.

9.4 Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía

Una vez que se a logrado una adecuada clasificación de los clientes y los clientes potenciales además de tener cuáles son las necesidades que nos han expresados nuestros clientes y prospectos y que sabemos que agregan valor debemos ponerlo en el contexto de la empresa.

Debemos darle prioridad a cada una de esas necesidades, sin dejar de lado que todas son importantes sin embargo la empresa tiene sus propios procedimientos y formas de hacer cada una de las funciones que agregan calidad a todo la estructura y ponerlas en el contexto de que se puedan implementar en el corto y mediano plazo.

Aquí es donde la tecnología puede estar 100% de nuestro lado y saber si podemos apoyarnos de herramientas de última generación como son los programas llamados CRM (Customer Relationship Management).

Entre los valiosos instrumentos que son manejados con gran intensidad en la actualidad por muchas compañías, se encuentra la

utilización de instrumentos de información en la generación de bases de datos. Las bases de datos son programas informáticos actualmente sencillos, que recolectan una serie de datos o registros incluidos por el usuario y de manera estructurada se almacenan en el sistema. Para la compañía, negocio o persona que utiliza las bases de datos, es una importante herramienta, ya que además de interrelacionar la información de grandes cantidades de registros, posee dos grandes ventajas; en primer lugar permite su acceso de manera sencilla y frecuente y en segundo lugar permite su edición a fin de actualizar registros, incluir nuevos o eliminar aquellos que no se consideren necesarios. En el libro “Investigación de mercados” (9) de Carl McDaniel, el autor hace referencia a la importancia para todas las compañías de la utilización de bases de datos y expone que las bases de datos no son otra cosa que una colección de información relacionada que se desarrolla a partir de los datos contenidos por la organización, una base de datos es una memoria colectiva de los clientes para la compañía.

Sin embargo y pareciendo un tema sencillo, Carl McDaniel, menciona en su obra la importancia de la utilización de las bases de datos, especialmente en temas relacionados con el marketing. El autor defiende lo que usualmente se denomina marketing relacional como poderosa herramienta utilizada a partir de la base de datos. Una base de datos relacional, almacena los registros en pequeñas estructuras o registros individuales, en vez de hacerlo en un solo archivo grande, cada uno de los pequeños archivos contiene información valiosa de los clientes, la cual es interrelacionada entre sí cuando el usuario lo necesite, permitiendo separar la información personal del cliente de la información comercial. Las ventajas que presentan estas bases de datos según Carl Mc Daniel, son las siguientes: Requieren menos espacio de almacenamiento, es mas flexible en el sentido de permitir modificar los registros contenidos en cada archivo sin afectar los demás, pueden incluirse códigos de restricción a determinado tipo de información delicada sin tener que restringir todo el acceso, lo que sí ocurre con una base de datos tradicional, las bases de datos relacionales por contener varios archivos interconectados entre sí, permiten adaptación a diferentes

tipos de usuarios en caso de diferente tipo de consultas, ya que no es necesaria la misma información para el departamento de contabilidad que para el departamento de ventas, generando también diferentes tipos de reportes. Aunque las bases de datos relacionales de acuerdo Carl McDaniel presentan varias ventajas, tiene como desventaja principal frente a la base de datos tradicional su costo, el autor menciona que las bases de datos relacionales son más costosas que las bases de datos tradicionales, también llamadas planas. De esta manera cita el autor, cada empresa debe adecuarse a lo que más se le facilite y para lo cual disponga de recursos, lo importante es utilizar este tipo de herramientas.

9.5 Desarrollar productos y servicios que respondan a estas necesidades

Sin embargo, ni el mejor sistema tecnológico de respaldo en una empresa puede ayudar a gestionar con calidad una gerencia de servicio a clientes si no se tiene perfectamente ligado PRODUCTO-SERVICIO, existen compañías con excelentes productos, innovadores y que cumplen con las necesidades técnicas que el mercado necesita y requiere pero si esa compañía tiene un muy mal servicio, pronto los clientes pondrán en la balanza todos los atributos mencionados por al menos tener los materiales en tiempo y forma de acuerdo a las necesidades de los usuarios y viceversa, un excelente servicio respaldado con un producto de mala calidad y deficiencias que no cumplan con el mercado llevaran a un mismo resultado: tarde o temprano los clientes buscaran y obtendrán una nueva opción.

Hemos dedicado un capítulo completo al servicio por lo que dejaremos el tema hasta este punto y haremos la suposición acertada de que la compañía tienen productos competitivos y que es capaz de entender las tendencias de mercado para lanzar con periodicidad adecuaciones que los mercados demanden.

9.6 Desarrollar un proceso sustentado en el que se brinde la satisfacción al cliente por medio de los productos

Todo nuestro trabajo de planeación siguiendo los puntos planteados por Juran, nos deben de llevar a ser capaces de poder generar un proceso o procedimiento que respalde a nuestros productos gracias al trabajo gerencial que siga nuestro departamento de servicio al cliente.

Propuesta.

Después de haber realizado un diagnóstico de la compañía, basado en entrevistas, encuestas y observación directa y a fin de dar cumplimiento al desarrollo del presente trabajo, a continuación se presentan los diferentes planteamientos sugeridos, cuya finalidad es suplir las carencias que pudieran presentarse en la atención al cliente por parte de la compañía, contribuyendo además a retener y atraer un mayor número de clientes para la empresa. La principal consideración con respecto a las actividades y tareas a implantar, es la participación y aceptación de los directivos de la compañía en todas las actividades y su divulgación a todos los empleados de la empresa. De acuerdo con la información obtenida, las implantaciones planteadas estarán centradas en la satisfacción total del cliente abarcando y alineando todos los procesos del negocio a nivel interno y externo, para posteriormente y gracias a una integración más estrecha entre clientes, proveedores y colaboradores; buscar como objetivo primordial mantener relaciones optimizadas con los clientes, las cuales brindarán varias ventajas competitivas a la compañía añadiendo un valor significativo a la misma y maximizando el retorno de inversión.

Para lograr una implantación desde cero o de la mejora de un departamento o gerencia de servicio al cliente ya existente podemos sustentarnos en un Modelo Integral de Calidad Direccional y creación de valor, el cual debe de tener como objetivo la mejora continua, nuestra propuesta del modelo puede tener 4 grandes pilares y sus correspondientes pasos.

1 Definición de la implantación dentro de la estrategia global

- Liderazgo (Misión, Visión y Valores)
- Planeación

2 Transformación de la implantación en resultados

- Dirección por objetivos
- Gestión dinámica de la cadena de valor
- Fidelización del cliente
- Participación e involucramiento
- Competencias, reconocimientos y empleabilidad
- Gestión del conocimiento
- Reputación Corporativa

3 Creación de valor diferencial

- Cuadro de mando Integral

4 Mejora continua del modelo de gestión

En el momento en que se decide crear o mejorar un departamento o gerencia de servicio al cliente se debe tener muy claro cuáles son las ventajas y beneficios que se deberán alcanzar para lograr la calidad deseada y por supuesto resultados que nos mantengan a la vanguardia con nuestros clientes y sobre nuestros competidores.

Enumeró algunas de las ventajas competitivas que nos puede brindar un buen departamento o gerencia organizada para dar el mejor servicio al cliente:

- Aplicación de marketing relacional (uno a uno), segmentando tipos de clientes

- Identificación de demandas potenciales, actuales y mayor capacidad de respuesta a cambios de mercado
- Fidelización de clientes
- Mejoramiento de relaciones que generen mayor lealtad
- Reducción de gastos por duplicidad de labores (desplazamiento, devoluciones, papelería)
- Resolución de conflictos por reclamos
- Mayor posicionamiento de la compañía en el mercado
- Contar con información precisa
- Disminución de la tasa de deserción de clientes
- Mayor apertura de mercado
- Altos niveles de satisfacción de clientes.

Un punto crucial en el éxito de llevar a buen fin una implantación, mejora o creación del departamento o gerencia de servicio al cliente es el involucramiento y apoyo de la alta dirección de la empresa,

Los altos mandos deben de tener dentro de la estrategia global de la compañía el apoyo para la formación del departamento, ellos o la persona con mayor rango de la empresa debe tener el firme compromiso y alto conocimiento de la cadena de calidad, proveyendo los recursos y apoyo necesario en cada etapa, con los sustentos adecuados se lograrán los mejores resultados, se deben tener en mente tres grandes apoyos:

- Recursos Humanos - Capital Humano
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales

Los recursos antes mencionados son la base para lograr la mejor implantación, mejora o creación de nuestra gerencia o departamento de servicio al cliente, los recursos y su mejor utilización son nuestra base sustentable de desarrollo, se deben aprovechar al máximo, sin derrocharlos y que brinden de la manera más adecuada los frutos para los que se han otorgado, lo anterior es la base de la sustentabilidad,

aprovechar lo que se tiene y retornarlo a la cadena de valor con alto beneficio.

El buen aprovechamiento de los recursos que se nos brinden nos deben llevar a crear:

FIABILIDAD

- Gestionando los problemas de los clientes con eficiencia y eficacia
- Entregar el producto a tiempo
- Brindar información oportuna a los clientes
- Contar con empleados idóneos que inspiren confianza

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Servicio rápido
- Deseo de ayuda
- Estar informado para resolver dudas e inquietudes

EMPATIA

- Brindar a los clientes atención personalizada
- Mostrar amabilidad y actitud frente al cliente
- Los intereses del cliente siempre son prioridad
- Los empleados deben mostrar profesionalismo en el trato con el cliente

ELEMENTOS FÍSICOS

- Contar con equipos modernos y adecuados
- Buscar que las instalaciones sean visiblemente atractivas

- Los elementos, las instalaciones y las personas siempre estarán pulcras
- Se debe contar con elementos físicos que permitan una comunicación constante empresa-cliente.

Hemos tocado un punto importante que es **La cadena de calidad**, es vital que se conozca y se interprete de la mejor manera posible, para que el departamento o gerencia de servicio al cliente, surta los resultados esperados, usando los recursos de una manera altamente sustentable, eficiente y eficaz

Puntos básicos de la Cadena de Calidad

- Un correcto liderazgo impulsa procesos de calidad en la empresa
- Los procesos de calidad brindan un clima de satisfacción
- Los empleados satisfechos son leales
- Los empleados leales son productivos
- La productividad crea valor agregado en el servicio
- Un alto valor de servicio brinda satisfacción al cliente
- La satisfacción del cliente conduce a su fidelización
- La fidelización del cliente abre puertas a nuevos clientes
- La consecuencia de nuevos clientes y retención de los actuales se traduce en rentabilidad, posicionamiento y bienestar para toda la empresa.

9.7 Transferir el proceso a la operación

Es de suma importancia llevar toda la teoría a la realidad y es ahí donde observamos la relación que guarda la teoría y la práctica y los retos se vuelven la parte más complicada de cumplir.

El trabajo en equipo comprometido con la implantación de cada tarea, un equipo convencido que el cambio es una herramienta de gran apoyo para llevar a cabo una mejora continua donde se pueda ver como un aliado y no una amenaza, suele ser el camino correcto para que una implantación se pueda aterrizar en hechos y verdades.

El factor humano o ahora conocido como el capital humano es la parte medular de una transferencia de ideas, procedimientos y análisis a su funcionamiento logrando lo que estamos esperando.

Es aquí donde el círculo de la calidad de Deming toma una relevancia muy importante.

Como complemento a la propuesta de la creación del departamento de servicio al cliente o su mejora y las tareas sugeridas, es importante que el personal cuente con un manual que oriente y brinde procedimientos claros con respecto a la atención del servicio.

El manual de servicio puede tener una estructura flexible a fin de adaptarse a las necesidades que presente la compañía, el cliente y el entorno.

Como principales consideraciones es necesario tener en cuenta que el manual es un documento descriptivo al cual puede recurrir tanto el usuario-cliente como el usuario-empleado, por lo tanto el manual debe estar escrito de manera clara, sencilla y fácilmente comprensible, sin embargo el manual representa parte de la imagen comercial de la compañía y por lo tanto debe ser poco extenso a fin de no cansar y generar interés, pero estar bien estructurado.

Este trabajo, hace mención de la necesidad de un manual de servicio pero no es interés desarrollar algún ejemplo para el alcance que nos hemos planteado en este trabajo.

La globalización de los conceptos mostrados y siguiendo una tarea clara de implantación, creación o mejora del departamento o gerencia de servicio al cliente nos llevará con seguridad a reflejar dentro de la compañía y sobre todo al exterior, un área sólida, con amplio conocimiento de las necesidades de nuestros clientes, creación de valor en cada uno de los procesos, ventaja competitiva por sobre nuestros clientes que se reflejará en mayores ventas con utilidades mayores de acuerdo a el mercado.

Un cliente satisfecho siempre está de acuerdo en otorgar ventajas sobre otras compañías que ofrezcan el mismo o similares productos. Los clientes satisfechos no entregan su lealtad a la compañía, la

reconocen y al sentir un respaldo adecuado, no arriesgan por sólo obtener, quizá un mejor precio (10)

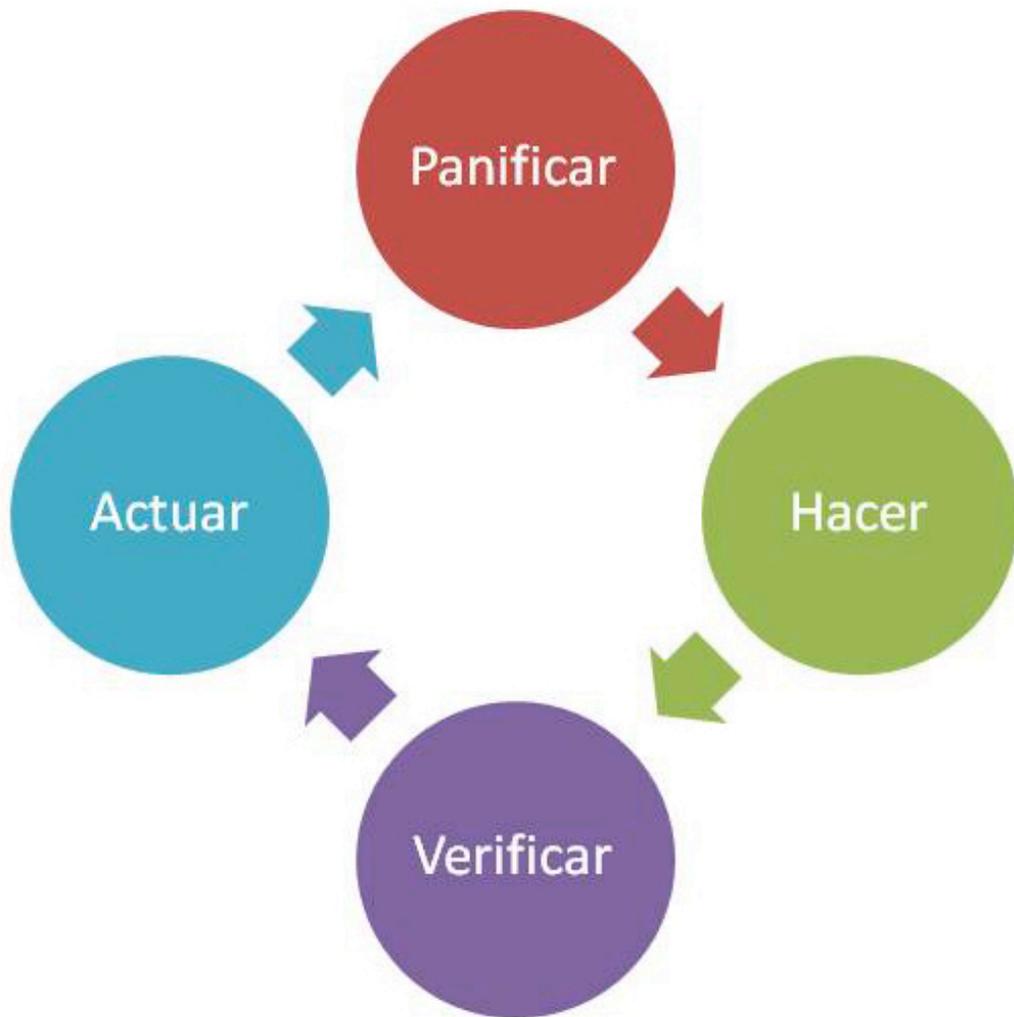


FIGURA 2.- CIRCULO DE CALIDAD DE DEMING, tomado de la red.

Capítulo 10

CONCLUSIONES.

Al día de hoy, podemos asegurar que empresas pequeñas, medianas y grandes, incluyendo las llamadas multinacionales, tienen sus propios departamentos de servicio al cliente, lo que nos llevaría a pensar que ese rubro está bien cubierto y que sus clientes pueden estar seguros de recibir un servicio de calidad y que en ocasiones rebasa los límites esperados, llegando a la excelencia, pero lo anterior es real?

Definitivamente, la gran mayoría de los departamentos o Gerencias de servicio al cliente en la industria química se enfocan en recibir quejas, transmitir las a colegas o mandos superiores, buscar soluciones fáciles pero sin tomar la falla como aprendizaje, cargar órdenes de compra y olvidarse del seguimiento y el círculo se vuelve a iniciar.

Si queremos tener un real servicio al cliente, que el mismo cliente lo perciba y lo aprecie, se debe iniciar por tener muy claro el concepto global de la calidad, hablar de calidad nos debe de llevar a entenderla y sobre todo a aplicarla de una forma sustentable, es decir, tomando los recursos que la misma empresa nos proporciona y devolviéndolos como un servicio con alta calidad interno y externo, ningún servicio al cliente puede ser de alta calidad al exterior si en el interior de la empresa no funciona.

El supervisor, Gerente o Director del departamento de servicio al cliente debe ser alguien que por su capacidad y experiencia conozca a fondo las necesidades de sus clientes y del mercado, deberá saber clasificarlas y poner en marcha programas, estrategias y planes que siempre busque tener la calidad en el servicio como finalidad.

El uso de herramientas tecnológicas que tenemos a la mano, son vitales para alcanzar la calidad que los clientes y mercados están solicitando, debemos aprender a escuchar, ser empáticos con los clientes y no a suponer o a obviar qué es lo que ellos necesitan, para

poder ayudar y sustentar sus necesidades.

Procedimientos y políticas claras nos llevarán a que el departamento de servicio al cliente funcione de una manera más correcta y adecuada, aplicando las herramientas administrativas como políticas, procedimientos y estrategias claras para que sepa tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

Es importante tener una estructura sólida y con gran conocimiento de sus clientes que nos llevará a lograr una calidad en nuestro servicio de excelencia, sin embargo, algo que debe tenerse en mente, es tener el apoyo de los mandos superiores, el departamento de servicio al cliente necesita de muchos recursos para su buen funcionamiento, sin embargo sus resultados lo pueden justificar: Ventas constantes a clientes satisfechos, poder obtener mejores utilidades por sobre el mercado, recomendaciones y lealtad de nuestros clientes internos y externos.

La industria química que no le dé el peso adecuado a su servicio y que conozca cómo se le percibe en el exterior, seguramente sufrirá para alcanzar sus metas y objetivos, pues no podrá contar con la lealtad de un cliente satisfecho y contento, en un mercado donde ya no existe nada exclusivo y la competencia cada día es mucho mayor y que se recibe de todo el mundo, el mejor preparado logrará sobrevivir en conjunto con sus productos.

El departamento o gerencia de atención a clientes que sepa aplicar la calidad en cada uno de sus procesos y políticas internas y externas, aprovechando de una manera sustentable los recursos de diferente naturaleza que se le proporcionen, dará frutos importantes a la industria perteneciente, con amplio reconocimiento dentro de su mercado. Las compañías dentro de la industria química, que tengan y que refuercen día a día su entorno con el cliente y su mercado, serán las más exitosas y mayormente rentables.

CAPITULO 11

BIBLIOGRAFIA

(1) BRIEUX, JORGE, 1970, EL DESARROLLO HISTÓRICO DE LA TECNOLOGÍA QUÍMICA, TRABAJO PRESENTADO SELAQ, MEXICO

(2) CANTÚ DELGADO, HUMBERTO , 2001, DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD, EDITORIAL Mc GRAW HILL

(3) GIRAL, JOSÉ, 1978, LA INDUSTRIA QUÍMICA EN MÉXICO, EDITORIAL REDACTA

(4) STANTON, WILLIAM, ETZEL MICHAEL Y WALKER BRUCE, 2004, FUNDAMENTOS DE MARKETING, EDITORIAL Mc GRAW HILL

(5) SANDHUSEN RICHARD, 2002, MERCADOTECNIA, EDITORIAL CONTINENTAL

(6) LAMB CHARLES, HAIR JOSEPH Y Mc DANIEL CARL, 2002, MARKETING, EDITORIAL INTERNATIONAL THOMSON EDITORES

(7) AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2008, SECCIÓN DICTIONARY OF MARKETING TERMS.

(8) KOTLER PHILLIP, BLOOM PAUL Y HAYES THOMAS, 2004, EL MARKETING DE SERVICIOS PROFESIONALES, EDITORIAL PAIDOS SAICF.

(9) Mc DANIEL CARL Y ROGERS GATES, 2015, INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EDITORIAL THOMSON

(10) ALCAIDE JUAN CARLOS , 2002, ALTA FIDELIDAD, EDITORIAL ESIC

CAPITULO 12

MESOGRAFIA

Universidad del Caribe, 2012, Antecedentes de la Calidad, recuperado de:<http://claroline.ucaribe.edu.mx>

International Organization for Standarization, 2011, Sistemas de Gestión de la Calidad recuperado de :
<http://www.sistemasycalidadtotal.com>

Contreras, José, 2012, Evolución del concepto de la calidad y las normas ISO, recuperdo de
http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion_de_la_Calidad

Definición ABC, 2014, Definición de sustentabilidad,recuperado de
<http://www.definicionabc.com/general/sustentabilidad.php>

Carmona Lavado A y Leal Millán A, 1998, La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente, recuperado de
<http://www.aedem-virtual.com/articulos>

Thompson, Iván, 2014, La Satisfacción del Cliente, recuperado de
<http://moodle2.unid.edu.mx>

UDLA Puebla, 2011, Definición de Calidad, recuperado de

<http://catarina.udlap.mx>

UNAM, 2010, Historia de la Industria Química, recuperado de
<http://www.ptolomeo.unam.mx>

Santiesteban López, Mario y Martínez Parra, Josep, 2012, El servicio a clientes en la Industria de Autopartes, recuperado de
<http://www.aloj.us.es>

Thompson, Iván, 2014, Definiciones de servicio, recuperado de
<http://www.promonegocios.net>

ConocimientoWeb, 2013, Características del servicio extra concepto servicio al cliente, recuperado de
<http://www.conocimientosweb.net>

Revista digita Entrepener, 2014, Los 10 valores que un cliente siempre busca, recuperado de
<http://www.soyentrepreneur.com>

AltoNivel, 2010, Las 7 cosas que más busca un cliente, recuperado de
<http://www.altonivel.com.mx>

Facultad de Economía, 1994, Bibliografía Historia Industrial en México, recuperado de

<http://www.economia.unam.mx>

Cosmos.com, 2014, Historia de la Industria Química, recuperado de <http://www.cosmos.com.mx>

INEGI, 2013, Industria Química 2013, recuperado de <http://www.inegi.org.mx>

Rodriguez, Israel, 2015, Industria química en México, estancada: Aniq, recuperado de <http://www.jornada.unam.mx>

Harrinton , James, 2011, Los objetivos de la calidad, recuperado de <http://www.calidad-gestion.com.ar>

Loyalty Expierence, 2007, Beneficios y ventajas de la calidad, recuperado de <http://www.marketingdeservicios.com>

Mc Daniel, Carl, 2015, Investigación de mercados, Versión Electrónica, recuperdo de <https://issuu.com>

Anónimo, 2012, Contenido Modulo II servicio al cliente recuperado de <http://virtualnet2.umb.edu.co>