



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL GIRO RESTAURANTERO”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARISOL AGUILAR CASTILLO

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

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.

INDICE

Pág.

Dedicatorias	
Introducción.....	3
Capítulo I.- Metodología de la investigación.....	4
I.1.- Planteamiento del problema	
I.2.- Formulación del Problema	
I.3.-Justificación	
I.4.- Delimitación de los Objetivos.....	9
I.4.1.- Objetivo General	
I.4.2.- Objetivos Específicos	
I.5.- Formulación de Hipótesis.....	10
I.5.1-Enunciacion de la Hipótesis	
I.5.2.- Delimitación de las Variables	
I.5.3.- Operacionalización de las Variables	
I.6.- Diseño de la Prueba	11
I.6.1.- Investigación Documental	
I.6.2.- Investigación de Campo	
I.6.2.1.- Delimitación del Universo	
I.6.2.2 Selección de la Muestra	
I.6.2.3. Instrumentación de la Prueba	
Capítulo II.- Marco Teórico.....	14
2. I.- Introducción a la Calidad	
2. I.1.- Antecedentes de la Calidad	
2. I.2.-Pioneros de la Calidad	
2. I.3.- Nuevos Gestores de la Calidad	
2. I.4.- Definiciones de Calidad	
2.2.- Calidad como elemento de importancia en el servicio al cliente.....	37
2.2. I.- Como lograr Calidad	
2.2.2. Ventajas de la Calidad	
2.2.3.-Herramientas para medir la calidad	
2.2.4.- Otras técnicas de Medición	
2.2.5.- Costos de la Calidad	
2.2.6.- Razones Básicas para medir la Calidad	
2.3- El servicio.....	64
2.3.1.- Principales Características de servicio	
2.3.2.- Importancia del Servicio	
2.3.4 Servicio al cliente	
2.3.5.- ¿Qué es la satisfacción del cliente?	
2.3.6.- ¿Qué es más importante calidad, servicio, satisfacción o retención?	
2.4 Calidad en el servicio al cliente	71
2.4.1.-Relacion entre Calidad, Servicio y Satisfacción	
2.4.2.- Pasos para desarrollar un Sistema de Servicio al Cliente	
2.4.3. Cinco Técnicas para Implementar una Calidad de Servicio Superior	
2.4.4.- Los Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción de sus Clientes	
2.4.5.- Última Consideración Sobre la Medición de la Calidad y Satisfacción de los clientes.	

Capítulo III.- Análisis e Interpretación de la Investigación.....	81
3.1 Reporte de Resultados	
3.1.1.- Lista de Hallazgos	
3.1.2.- Representación Grafica	
3.1.3.- Análisis de Resultados	
3.1.4.- Conclusiones	
3.1.5.- Recomendaciones	

Anexos
Bibliografía

DEDICATORIAS

A mis padres

Gracias por todo el apoyo brindado, por darme armas para recorrer el camino que hasta hoy hemos hecho juntos y sobre todo por creer en mí, son lo más importante en mi vida y a quienes les debo lo que soy y donde estoy.

A mi Tía Maru

Tía te quiero mucho... eres uno de los ejemplos más significativos para saber que todo es posible si se lucha por ello, eres una triunfadora, y estoy orgullosa de que seas mi tía....

A mi hermano

Juan, eres mi único hermano y tu también has estado en los momentos más importantes de mi vida, y sé, que tu como yo, estamos orgullosos de ambos.

Gracias.

INTRODUCCION

Calidad, se considera un tema amplio y difícil evaluar y calificar por aquellas personas que lo utilizan o implantan. En años anteriores se hablaba de calidad en cuanto al material o materia prima con lo cual estaba hecho un producto y la durabilidad que este puédase tener hasta determinado tiempo, cumpliendo con la satisfacción de consumidores y las empresas podrían responderse como éxito dependiendo el nivel en que se consumiera el producto, al paso de los años, ya no únicamente era producir productos con materiales de calidad, sino proporcionar atención al cliente. Hoy en día se cuentan con muchas empresas de servicio a las cuales están compitiendo día a día por ganar clientes y mantenerlos, mediante el servicio y la atención que se le proporcione, así que se dio ala tarea de indagar en un sector de servicio, como lo es el restaurantero, que tiene e implica muchos factores a evaluar por parte del cliente, desde el saludo de bienvenida, hasta el cierre de del servicio con la despedida y agradecimiento por su visita. La investigación se realizo con algunos de los restaurantes de la ciudad, comida mexicana, comida rápida, carnes y cortes por mencionar algunos, y son los mas frecuentes visitados. En la investigación se podrá observar que cada cliente, comensal o usuario busca lo que le agrada y mejor le convenga a su bolsillo, sin dejar a un lado la calidad, así como algunos criterios que cada uno de ellos determina o califica de cierto negocio para acudir al mismo, y asimismo contribuir con la publicidad de boca en boca, recomendándolo por sazón en los alimentos, la atención de la gente que allí atiende, la pulcritud del lugar, etc. El por qué se decidió abarcar esta parte del sector servicio, es porque es muy comentado y criticado por la mayoría de las personas que lo frecuentan. Por lo cual en este documento abordaremos temas de importancia tales como la calidad, el servicio, el cliente, la satisfacción que son conceptos necesarios para llevar a cabo lo que a continuación se describirá.

CAPITULO I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

En épocas anteriores los talleres, industrias y empresas enfocan sus esfuerzos a la producción, considerando a esta una de las partes más importantes de su estructura, obteniendo así un nivel competitivo, satisfaciendo la demanda que en ese momento se estaba presentando, sin tomar en cuenta aspectos que con el transcurso del tiempo le pudiesen afectar la estabilidad de los mismos, tales como; elevación en los costos de producción, desperdicio de materia prima, niveles de insatisfacción por parte de los consumidores, e infinidad de situaciones que pudiesen preverse contando con sistemas, procesos y procedimientos adecuados a cada una de las necesidades que se vayan presentando, sin dejar de mencionar que la razón por la cual las empresas se dedican a la producción de bienes y/o servicios, son los clientes. Es por ello que con el paso de los años las compañías se han dedicado a poner su atención sobre las necesidades y expectativas que los clientes o usuarios demanden ante este mercado globalizado y competitivo, forzando a las instituciones empresariales a formar una efectiva administración empresarial centrada en la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor, a través del análisis y gestión de cada una de las teorías que los precursores de la calidad nos proporcionaron; E. Deming “14 puntos y 7 pecados”, Kaoro Ishikawa “Diagrama de causa- efecto”, por nombrar algunos. Por lo tanto se considera que el tema de la calidad no es simplemente una situación pasajera o novedad, si no un factor por el cual las empresas deben estar trabajando constantemente, para mejorar lo que ya están realizando, sin perder de vista la razón por la cual esta existe, como ya se menciona anteriormente. Es por ello que deben poner más atención, de lo que piensa, y dice el cliente de la organización, y el servicio al cliente es un factor intangible que cuesta ser calificado para las organizaciones, y se ve con mayor observancia en instituciones públicas, en restaurantes, hoteles, que tienen como finalidad proporcionar un buen servicio a quien lo está demandando, ya se mencionaron sectores en los cuales se da el servicio al cliente, ahora bien se tomara para dicha investigación lo que es la problemática del servicio al cliente en el sector restaurantero, por lo tanto da como resultado; conocer ¿Cuál es el

factor que determina el servicio de la calidad en los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos? La respuesta radica en lo que califica en cliente de dicho restaurant, considerándolo, bueno o malo, ya que cada usuario tiene distintas necesidades y la evaluación queda a criterio personal, esto lleva a que si los establecimientos no hacen evaluaciones del servicio por parte de los comensales no tendrán idea de lo que el cliente desea, y solo recibirán quejas, aspectos negativos por quienes han acudido. Muchos negocios no se dan la oportunidad de trabajar bajo otros procesos y procedimientos que les permitan mejorar el servicio o mantenerse en la preferencia del cliente, así como dar una imagen positiva.

Si las empresas trabajaran bajo la cultura de la calidad se verían beneficiadas en varios aspectos; aumento en las ventas, mayores ingresos, ampliación en la cartera de clientes, reducción de costos de producción, un ambiente sano de trabajo, conocimiento de las expectativas de sus clientes, buenas relaciones con clientes internos y externos, y muchos otros factores que las empresas pueden desarrollar si se dan la tarea de implementar el sistema de calidad en su negocio, establecimiento o empresa, ya que el no trabajar con ello propicia a no contar con aspectos positivos como los que se mencionan anteriormente. Por lo tanto, el tema de la calidad, es de suma importancia para mejorar la estabilidad financiera y la vida de una empresa en un microambiente, y en un macro acrecentar la economía de un municipio, estado o país.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo con las necesidades del investigador se determino indagar en la siguiente cuestión, ¿Cuál es el factor que determina el servicio de la calidad en los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos?

1.3 Justificación

Existe un promedio del 80% de los restaurantes en la Ciudad de Coatzacoalcos, que se caracterizan por brindar un pésimo servicio al cliente, demostrando criterios como; apatía, desaire, entre otros que causan una imagen negativa para los usuario y comensales que acuden a dichos restaurantes pretendiendo pasar un rato agradable disfrutando del confort y servicio que un buen restaurante debe ofrecer a un comensal que esta pagando por el servicio. La mayoría de los restaurantes recaen en que la problemática que surge por parte del personal que labora en la organización y no cuentan con la disponibilidad necesaria hacia el usuario con respecto al servicio, esto se debe a que la mayoría de los restaurantes de la ciudad no cuentan con la información necesaria sobre las expectativas y necesidades que el cliente demanda, así como los métodos de evaluación del servicio y bajo índice de capacitación de los empleados que directamente tienen contacto con el cliente transmitiéndoles así la importancia del mismo, es por ello que muchos comensales generalizan, etiquetan a ciertos restaurantes de la ciudad con un servicio inadecuado, mientras el otro 20% realizan actividades necesarias para atraer y mantener los clientes con los que ya cuentan y seguir mejorando el servicio proporcionado , a través de criterios necesarios que se toman en cuenta para mejorar el servicio, a través de experiencias, observación, encuestas, teniendo una ventaja estos de aumento en las ventas, disminución de costos, un nivel de frecuencia continuo, clima de confort y armonía entre vendedor- comensal. Considerando que es una problemática que aqueja a una gran mayoría, se tomo como tema de gran relevancia para esta investigación, tomando de referencia a un restaurante de

dicha ciudad, para tener datos objetivos y contundentes para la problemática que se esta presentando, proporcionar soluciones viables para el mismo y quienes les interese puedan tomarlo de guía para este giro que es considerado importante para la ciudad.

La mayoría de los negocios consideran el tema de la calidad como aspecto que genera un tipo de gasto para el mismo, sin embargo los que conocen y practican este proceso, saben que no necesariamente se necesita el recurso económico para poner en marcha dicha soluciones y ver resultados esperados en el tiempo que las mismas personas encargadas de implantar el plan establezcan, entonces el éxito de este sistema recae en el personal que labora en la organización, que trabajen con el plan todos los niveles y personas responsables e involucradas en el negocio para la mejora del mismo, así como promocionando guías de acción, trabajando arduamente para beneficioso de todos en un ganar-ganar a largo plazo será beneficioso, contemplando en ir creando una imagen positiva, obteniendo prestigio, aumento en la cartera de clientes, acrecimiento en las ventas, entre otros criterios dependiendo en que situación en la que se llegue a encontrar el negocio. Esta información no es para ser aplicada solo por una vez, y ya quedo resuelto el problema, si no esta será el primer paso para continuar en un proceso de mejora y no bajar los niveles que se han obtenido con este proceso, ya que con el paso del tiempo se pudiesen presentar nuevas circunstancias que se pueden resolver de una forma sencilla, así como se tengan contempladas para cualquier situación, estando de esta forma cubriendo las expectativas del cliente o un paso mas delante de lo que ellos nos puedan solicitar, todo con el afán de que se le atienda de la manera que este se merece, y queden encantados, para que decidan regresar con la seguridad de que se les brindara un servicio adecuado.

La finalidad de este proyecto de investigación es la de proponer una solución efectiva al problema, que de manera general, afecta no nada mas a los restaurantes de la ciudad, sino no a otro tipo de servicios, pues se presentan diferentes situaciones desfavorables y negativas, esto debido a que la mayoría

cuentan con un mal servicio de atención al cliente y sobre todo en las micro y pequeñas empresas, sector que hay que considerar ya que estas son las que económicamente generan mas recurso que las grandes empresas del mismo giro.

1.4 Delimitación de los objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar el factor principal que determina la calidad en el servicio de los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos.

1.4.2 Objetivos específicos

- 1.- Identificar el factor principal que determina la calidad del servicio en los restaurantes de la Ciudad de Coatzacoalcos, Ver.
- 2.-Determinar las características del cliente de los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos
- 3.-Conocer las preferencias de los clientes en los servicios de los restaurantes de la ciudad.

1.5 Formulación de la hipótesis

1.5.1 Enunciación de la hipótesis

La mayoría de los restaurantes en la ciudad de Coatzacoalcos no cuentan con un proceso establecido de atención y servicio al cliente, lo que ocasiona un mayor número de clientes insatisfechos.

1.5.2 Delimitación de las variables

Variables dependiente: Clientes insatisfechos y servicio de calidad

Variable independiente: Proceso de atención y servicio al cliente

1.5.3 Operacionalización de las variables.

Variable independiente: Proceso de atención y servicio al cliente	Indicadores: Concepto de Atención al cliente Concepto de servicio al cliente Proceso de atención al cliente Beneficios Ventajas
Variable Dependiente:	Servicio Calidad Cliente Tipos de cliente

1.6 Diseño de la prueba

1.6.1 Investigación documental

Se optó por el medio de información documental, para darle sustentabilidad a las experiencias presentes y futuras que a continuación se describen con la finalidad de proporcionar la información necesaria reforzando una solución adecuada al problema que se plantea, de acuerdo a dicha información teórica, que se adecue cada una de las necesidades de la empresas que trabajen para este giro. Como sabemos bien existe actualmente diversidad de información sobre este tema especialmente teórica y experiencias propias, pero no nos podemos basar únicamente de estas últimas, si como bien lo dice la administración hay que planear y organizar, por lo tanto se extrajo información teórica relevante de libros, manuales de procesos, medios electrónicos, aplicación de encuestas, y todos aquellos medios escritos de ayuda para darle una solución amplia y con expectativa al cambio de una manera fácil y útil para cada una de la necesidades que pueden presentar dichas negocios y se opte por la mejor solución para cada uno de ellos.

La información obtenida mediante medios escritos es valiosa si se aplica, adecuando a nuestras necesidades, ya que muchas veces solo copiamos y nos lleva al fracaso de emprendimiento en este proceso, que estudiándolo bien como describo posteriormente puede llevar a la solución de situación que pueden ser el éxito de cualquier negocio que se dedique a la prestación de algún servicio.

1.6.2 Investigación de campo

Para recopilar información objetiva y precisa sobre el tema indagado y poder satisfacer las necesidades de la investigación, así como darle respuesta a ello de manera práctica y usual, se determinó el uso de encuestas, y lo que implica la aplicación de ellas, observación, percepción que obtuvo el aplicador del método, dando un lugar a la respuesta o reacción de la población ante este tema y la forma en que se llevaba a cabo la recopilación de información, fueron aplicadas en restaurantes populares de la ciudad con la finalidad de obtener diversas respuestas, enfoques, necesidades y visión sobre la situación presentada, recordando que se anexo a estas opciones cierta objetividad mediante la observación que realizó el encuestador.

1.6.3 Delimitación del universo

Se tiene conocimiento que el tema consta de alto porcentaje de subjetividad , por lo tanto se consideró elevado el número de encuestados, tomando en cuenta sus rangos de respuesta y características propias, la ocupación, así como también se contempló la cantidad de negocios y establecimientos concentrados en la ciudad que cuentan con las características acorde al tema, el porcentaje tentativo de la población que acude a ellos, el tipo de comida que se ofrece, el nivel o clase social de la población, y los precios que se manejan.

1.6.4 Selección de la muestra

De acuerdo con los factores mencionados, como los factores implicados para la investigación se llegó a la conclusión de aplicar las encuestas en 5 restaurantes de la ciudad y un total de 100 encuestados, aplicando 20 encuestas en cada uno de los restaurantes, considerando que es un número considerable de respuestas para efectos de la investigación y satisfacer las necesidades de información.

1.6.5 Instrumentación de la prueba

Encuesta (ver anexo)

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Introducción a la calidad

2.1.1 Antecedentes de la Calidad

La calidad es inherente a la especie humana; es decir, existe desde que existe el hombre sobre la tierra. Se originó con el hombre de las cavernas, quien busca en el alimento algo que saciaría el hambre, en sus armas de defensa y en el abrigo para conseguir calor, condiciones que le permitieran sobrevivir a las épocas y los ambientes que lo rodeaban.

Con el paso del tiempo el ser humano fue mejorando la calidad de la respuesta a sus necesidades básicas, como alimento y seguridad, para lo cual fue apropiándose de prácticas en caminadas al mejoramiento continuo de sus armas, de sus métodos de cultivo, desarrollando su propia tecnología, primero para labrar la piedra (Edad de piedra) y luego metales (Edad del metal), y otros desarrollados, hasta llegar a la edad Media, en la cual los artesanos eran quienes se encargaban de manejar los bienes de producción y consumo. Todo el proceso se manejaba en forma conjunta, es decir, el diseño, el desarrollo del producto y su control, de tal manera que el artesano se aseguraba de que el producto contara con la calidad requerida para el cliente.

A mediados del siglo XVIII se inició la producción masiva, cada pieza la fabricaban distintas personas que seguían el diseño y a la vez cada pieza tenía determinadas medida (metrología) y cumplía con ciertas normas (normalización). En este tiempo se construyeron máquinas y herramientas y se instruyó a los operarios para estructurar un sistema de producción en serie: sin embargo existían productos defectuosos, pues no se daba la importancia a los efectos por las variaciones de los procesos de producción; esto se debía al trabajo heterogéneo de los operarios, a las habilidades que cada ser humano tiene y a las actitudes que manifiestan frente al trabajo.

Surgen también los mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se les da una marca a los productos para ganar imagen; por ejemplo la porcelana de Alemania.

Llega la revolución Industrial, en su primera etapa, comprendida entre finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, en el cual impulsa la inventiva, aplicada a la producción, y se desarrolla el transporte.

Con el desarrollo de los telares, se multiplican la cantidad y la calidad de los productos, y mediante los ferrocarriles y barcos se transportan desde Inglaterra. En este mismo periodo se inicia la producción de piezas siguiendo los parámetros de medición y cumpliendo con unas normas determinadas. Se instruyó a los operarios para alcanzar un sistema de producción en serie.

La segunda etapa de la Revolución Industrial, que va desde mediados del siglo XIX hasta comienzo del siglo XX, se caracteriza por el desarrollo de la industria química, la electricidad, el petróleo y el acero. En esta etapa se logra el desarrollo del aeroplano, la comercialización del automóvil, la producción de bienes de consumo masivo y la invención del teléfono.

Del mismo modo, nace la teoría clásica de la administración, desarrollada por Frederick W. Taylor, quien aporta importantes principios, como la necesidad de avanzar en la industrialización, el énfasis en los procesos, la producción masiva, las expectativas del progreso material, el ser humano como factor del proceso productivo, el énfasis en la estrategia agresiva, el liderazgo autoritario, la comunicación vertical, las ordenes de dirección, la competencia destructiva, entre otros.

Como en estos momentos los responsables de la calidad eran los inspectores, las empresas tuvieron que contratar muchos de ellos para que clasificaran los productos en buenos o malos. Con el control de calidad, las empresas ganaron en productos de calidad, pero a grandes costos.

En la posguerra, comprendida entre las décadas de 1950 y 1960, los productos de Estados Unidos se consideraban de gran calidad a pesar de los defectos que pudieran presentar, mientras que los del Japón eran pésimos, de muy baja calidad.

Aparecen entonces Edward Deming y Joseph Juran, quienes se dedicaban a enseñar a los japoneses sus principios para mejorar la calidad, en especial técnicas para el mejoramiento continuo, entre las que se encuentran las técnicas estadísticas, búsqueda de la satisfacción del cliente y formación para todas las personas. Se impone el control estadístico del proceso.

Durante la década de 1950 se dio un auge de hacer las cosas muy bien, en especial en los países más involucrados en la guerra, los cuales hoy presentan las potencias del mundo.

El desarrollo de la calidad continua con la etapa de su aseguramiento, para lo cual surge la necesidad de la participación de todos los departamentos en el diseño, planeación y ejecución de las políticas de la calidad.

Le sigue la etapa de la administración por la calidad, en la década de 1990. La calidad se encuentra en el mercado y las necesidades del consumidor, dando gran importancia a la calidad en el proceso de competitividad. El concepto de administración de la calidad total, TQM, es el pilar de todas las empresas que desean enfrentar un reto de cambio en cuanto a la forma de hacer las cosas, de trabajar de cara al cliente y de involucrar en cada acción de la organización de la metodología del mejoramiento continuo.

El advenimiento del desarrollo tecnológico y el avance en los sistemas de comunicación, junto con la globalización, dan origen a otro concepto de la calidad, la reingeniería de procesos, en que las empresas se enfocan en mejorar de manera rápida y radical en todo lo referente a los procesos administrativos, de producción y de comercialización.

2.1.2 Pioneros de la Calidad

Walter Shewart.- Reconocido por su trabajo con bases estadísticas, por lo cual recibió el nombre de “el padre de control estadístico de procesos”, desarrollo las técnicas para recolectar y analizar datos que mostraran las diferencias entre dos fuentes de variación y permitieran mejorar los procesos a partir de la eliminación de las causas asignables. Los gráficos del control de Shewart tienen tres principios:

- a) siempre se usan los límites de control,
- b) en los cálculos de los límites de control de tres sigmas siempre se usa, \bar{R} y \bar{S} barra,
- c) las proposiciones de Shewart conducen a trabajar las causas asignables.

También desarrollo el ciclo: planeación, ejecución, control y dirección conocido como el caracol de shewart. Se le reconoce como el maestro de Deming y Juran.

Armand. V. Feigenbaum

Considera que el control de la calidad hasta finales del siglo XIX se caracterizó por haber sido realizado por los operarios, por lo cual lo denomino control de los operarios. Luego de la primera guerra mundial se da paso al control de la calidad del capataz, y más tarde pasada la segunda guerra mundial, aparece el enfoque de control de calidad moderno. En 1956 Feigenbaum introduce el concepto de control de calidad total, que posiciona al asignarlo como título de uno de sus libros. Para él la calidad es “un modo de vida corporativo, un modo de administrar una organización. El control de calidad, por su parte, es un concepto que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente, hacia el consumidor.

En su propuesta desarrolla tres principios; liderazgo en calidad, técnicas de calidad moderna y compromiso con la dirección. Además identifica aspectos que él denomina los cuatro pecados: calidad de invernadero, actitud anhelante, producción en el exterior, y confirmar la calidad a la fábrica.

Así mismo, propone 19 pautas para el mejoramiento continuo, entre las cuales se encuentran: definición del control de la calidad, calidad versus calidad control, integración, incremento de las ganancias mediante la calidad, los seres humanos influyen en la calidad, el CCT se aplica a todos los productos y servicios, la calidad se aplica a todo el ciclo del producto, control del proceso, facilitadores de calidad y no políticas de calidad, compromiso con la calidad, herramientas estadísticas y control de la calidad en la fuente.

Igualmente señala que para que el control de calidad sea efectivo debe iniciarse con el diseño del producto y terminar solo cuando se encuentre en manos del consumidor satisfecho, siempre y cuando haya pasado por los estudios especiales del proceso, es decir por el mejoramiento de la calidad, asegurando la permanencia de las mejoras.

Para Feigenbaum la alta administración es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad, aunque todos los departamentos intervengan en ella, de acuerdo con la participación que tengan en el proceso. Al respecto propone:

- 1.- Definir políticas y objetivos de calidad
- 2.- Orientarse al cliente
- 3.- Integrar todas las actividades de la compañía
- 4.- Aclarar el papel de cada miembro de la empresa
- 5.- Establecer un sistema de aseguramiento de proveedores
- 6.- Identificar por completo el equipo de calidad.
- 7.- Definir el flujo efectivo de información y procesamiento de la calidad.
- 8.- Establecer un sistema de costos de calidad, estándares de desempeño y otras mediciones.
- 9.- Ser efectivos en las acciones correctivas que emprendan
- 10.- Mantener un control continuo del sistema

11.- Empezar auditorías periódicas de las actividades sistemáticas

12.- Realizar todas las actividades necesarias para llevar a cabo lo expuesto.

Edward Deming

Es reconocido como el Padre de la calidad en Japón. Su misión fue siempre la búsqueda del mejoramiento. Apoyado en la filosofía básica de las organizaciones, busco que los métodos estadísticos perduraran y aportaran al avance de las organizaciones, razón por la cual su enfoque inicial radica en la estadística, en especial en el análisis de la capacidad de los procesos.

Al centrarse en la alta dirección, desarrolló 14 pasos que han de tomarse en conjunto:

1.- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

2.- Adoptar la nueva filosofía

3.- Dejar de depender de la inspección masiva

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos con base solo en el precio.

5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio.

6.- Establecer la capacitación en el trabajo

7.- Instituir el Liderazgo

8.- Desterrar el temor

9.- Derribar las barreras que hay entre las áreas de apoyo

10.- Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.

11.- Prescindir de las cuotas numéricas

12.- Eliminar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por hacer bien el trabajo.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento

14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

Joseph M. Juran

Apoya a la teoría de Deming en temas estratégicos, de planeación y liderazgo. Considera que la baja productividad y calidad se debía a la ausencia de planeación o ineficiencia en la misma, para lo cual propone la trilogía de la calidad: planeación-mejoramiento continuo: etapas que deben estar unidas e interactuando permanentemente.

La planta de Hawthorne, experimento de la teoría comportamental, representa para Juran un tablero de ajedrez, donde ve con claridad el desarrollo en investigación y aprendizaje y, por tanto, generación de conocimiento.

Así mismo considera que los adelantos en la gerencia y en la gestión dependen del control y del avance. El control garantiza que los procesos se compartan consistentemente, que estén libres de variación de las causas asignables. El avance se relaciona con las actividades y tareas de mejoramiento.

Juran se identifica con el concepto de calidad de Adam Smith adecuación para el uso, concepto de valor unitario que varía de un cliente a otro. Este concepto se articula con nueve características y cuatro elementos que se aplican a todos los bienes, tangibles e intangibles.

Características:

- 1.- Tecnología (Fuerza)
- 2.- Psicología (Percepción)
- 3.- Temporal (Fiabilidad)
- 4.- Contractual (Legal)
- 5.- Ética (Amabilidad)
- 6.- Capacidad de servicio (Velocidad de respuesta – procesos adecuados)
- 7.- Estética (Armonía)
- 8.- Disponibilidad (Opciones, instalaciones y personal)
- 9.- Reputación

Elementos:

- 1.- Calidad de diseño; calidad en la investigación de mercado, calidad del concepto, calidad de la especificación.
- 2.- Calidad de conformidad; tecnología, gestión y mano de obra
- 3.- Disponibilidad; fiabilidad, mantenimiento y soporte logístico
- 4.- Servicio posventa; rapidez, competencia e integridad

Se reconoce también que Juran por su orientación al cliente interno, por las cuatro fases de resolución de problemas, por sus 12 principios de la calidad, por su énfasis en los equipos de trabajo para el mejoramiento continuo y por ser el primero en señalar el principio de Pareto para mejorar la calidad.

Kauro Ishikawa

Es un teórico Japonés orientado más a las personas que a la estadística. Entre sus grandes aportaciones se encuentra la inclusión de los clientes en la ecuación de la calidad, y considerar que las quejas de estos constituyen grandes oportunidades para las empresas, en especial para los ajustes de los procesos de calidad.

Es el autor de los círculos de calidad, mecanismo que convierte a los trabajadores en el centro de la solución de problemas y, por tanto, del enfoque del mejoramiento continuo de los procesos; para ello retoma el enfoque de Parker Follet que busca que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y el respeto a la dignidad humana. Los círculos de la calidad ayudan a descubrir las capacidades de cada individuo para mejorar su potencialidad; por eso Ishikawa aprovecha al máximo la capacitación como aspecto primordial de la calidad, y la herramienta de causa y efecto, articulada a las herramientas de control estadístico de la calidad desarrolladas por Deming y Feigenbaum.

Ishikawa considera que el movimiento de la calidad debe aplicarse en todas las organizaciones, y en la totalidad de cada empresa, es decir, en todas sus áreas, en todos sus procesos. Como efectos de la calidad marca los siguientes:

- 1.- Producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos
- 2.- Los productos son más confiables
- 3.- Los costos bajan y las ventas aumentan
- 4.- Aumentan los niveles de producción, de modo que puedan elaborarse diagramas más racionales.
- 5.- Hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad
- 6.- Se establece una técnica mejorada
- 7.- Disminuyen las inspecciones y pruebas
- 8.- Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.

9.- Los departamentos mejoran sus relaciones entre si

10.- Se reduce la cantidad de reportes falsos

11.-Se discute un ambiente de madurez y democracia.

12.- Las juntas son más calmadas

13.- Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones

14.- El diagrama causa- efecto se emplea como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción.

Para Ishikawa el control de calidad tiene una característica muy especial y es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta las personas de base, mejorando así sustancialmente las relaciones humanas.

Philip B. Crosby

Nació en Estados Unidos en 1926. Comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica, donde ponía gran empeño en los clientes y en los procesos. Aquí es donde le surge la idea de cero defectos, la cual se enfoca en elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores acerca de la calidad, aspecto que Halpin define como “promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien siempre” Este enfoque toma fuerza en la empresa de Martin Marrieta y luego en su propia empresa de consultoría, donde se dedicó a la calidad, donde se dedicó a la calidad hasta el año 2001, cuando murió.

Crosby de gran importancia al aspecto de la motivación y las expectativas; y en algunas ocasiones contrataría las teorías de Deming, quien ve a la calidad como un problema sistemático en el que la alta dirección tiene la mayor parte de responsabilidad. Varias obras publicadas por Crosby ayudaron a definir el papel que los ejecutivos deben desempeñar para tener organizaciones de calidad: Calidad sin lágrimas, La calidad no cuesta, Organizaciones permanentemente exitosas y La calidad y yo.

Fue el actor de los cuatro pilares de la calidad: participación y actitud de la administración, administración profesional de la calidad, programas originales (con los 14 principios) y el reconocimiento.

2.1.3 Nuevos Gestores de la Calidad

David E. Garvin

Su desarrollo teórico ha contribuido a la gestión de la calidad, a las organizaciones que aprenden al mejoramiento continuo. Además se destaca por su aporte de las 8 dimensiones de calidad: actuación, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida, para lo cual sugiere múltiples dimensiones. En 1998 introduce las 5 bases de la calidad: trascendencia, producto usuario, fabricación y valor, que describen a continuación:

- 1.- La vista trascendental: se relaciona con la excelencia innata de la calidad.
- 2.- La vista pasada en el producto: Identifica características y atributos específicos que pueden ser medidos para identificar la calidad.
- 3.- La vista basada en el usuario: El usuario determina la calidad de los bienes.
- 4.- La vista basada en la manufactura: es decir con enfoque basado, en la manufactura como conformidad a los requerimientos.
- 5.- La vista basada en el valor: habilidad de proveer lo que el cliente requiere a un precio que pueda costear.

Garvin sugiere que la calidad “es una simple y no analizable propiedad, que aprendemos a reconocer solo a través de la experiencia”; es algo que no se toca, y se difiere con el tiempo en relación con una misma cosa; esto se debe al mejoramiento continuo. También sustenta el enfoque de las organizaciones que aprenden, al afirmar que cuando una organización tiene distintas experiencias, siempre le queda un aprendizaje.

Genichi Taguchi

Hace una contribución orientada a los procesos a partir del desarrollo de sus propios métodos estadísticos, con los cuales aporta al incremento de la productividad y a la calidad en la industria. Hace énfasis en la oferta de producto y sostiene que las empresas deben ofrecer productos mucho mejores que sus competidores (en diseño y precio), que sean atractivos para el cliente y con un mínimo de variación entre sí.

Es el autor del diseño robusto, a través del cual exceden las expectativas de la calidad para la satisfacción del cliente, haciendo mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor, ahorrando dinero en las que no le interesan; de esta manera las expectativas que el cliente tiene acerca del producto aseguran que es más económico hacer un diseño robusto que pagar los controles de calidad y reponer las fallas.

El diseño robusto también maximiza la posibilidad de éxito de la empresa, evitando todos los costos de reproceso y desconfianza en la misma. Taguchi intento reducir las variaciones en la calidad en la producción; para ello utilizo una ecuación cuadrática que ajusta a los datos de costos y desempeño del producto. Si el producto se aleja de la ecuación, su valor se aumenta al igual que el costo de la calidad para la sociedad.

Para la gestión de sus planteamientos propone siete puntos:

- 1.- función de la pérdida
- 2.- mejoramiento continuo
- 3.- Variabilidad
- 4.- Diseño del producto
- 5.- Optimización del diseño del producto
- 6.- Optimización del diseño del proceso
- 7.- Ingeniería de calidad en línea de ingeniería de calidad fuera de línea.

Shigeo Shingo

Es el padre de la administración por la calidad. Fue un ingeniero que junto con Taiichi Ohno inventó el sistema just in time, sistema maestro de la empresa Toyota. Los dos hicieron una gran revolución en el campo industrial con aportaciones al sistema económico internacional. Se le debe también el desarrollo del sistema de manufactura esbelta, SMED, proceso que pretendía eliminar los cuellos de botella y que utiliza el Poka Yoke (a prueba de errores) como herramienta para orientar al mejoramiento y la prevención de errores de calidad. Su enfoque se centra en la premisa de que la calidad solo se da si el proceso de manufactura se diseña y opera con estándares ideales, lo cual lleva a obtener la productividad y la calidad a través del perfeccionamiento de la operación básica del negocio. Se apoya de en las teorías X y Y de Macgregor y demanda el respeto para la humanidad y creatividad de los trabajadores; pide que se les asignen tareas donde aprovechen al máximo sus capacidades.

Shingo también propone argumentar siempre por que se fabrica, que proceso se sigue y que hay siempre que mejorar. Propone manejar siempre en los procesos productivos un sistema de control de calidad total (CCT), para involucrar a todo el personal en la prevención de los errores a partir de la metodología de círculos de calidad con el enfoque de cero errores.

Shigeru Mizuno

Trabaja la metodología del despliegue de calidad, QFD junto con Yoji Akao. Ha permanecido vinculado por varios años a la de JUSE (Unión Japonesa de Ejercicios e Ingenieros) y su pensamiento sobre la calidad está muy articulado a K. Ishikawa, aunque él va más allá al considerar que la calidad debe extenderse a lo largo y ancho de la organización. Propone el concepto de despliegue por políticas para involucrar a toda la organización, desde la alta dirección hasta la base, donde se encuentra la operación. Sustenta el concepto de sistemas y recomienda que la calidad deba ser asunto de todos.

James Harrington

Asume la calidad desde la perspectiva de los clientes, quienes son la vida de todo negocio. Afirma que no hay clientes, no hay negocio; por ello la empresa debe enfocarse en sus necesidades y tener artículos de calidad que las lleves a disminuir los costos, a lograr mayores márgenes de utilidad y a tener mayor participación en el mercado. También señala que la vida de una organización se produce cuando en el día se mejoran sus procesos. Este planteamiento constituye un compromiso gerencial y representa una nueva forma de pensar las actividades que no se da de la noche a la mañana, ni como consecuencia de un programa. Los resultados se dan si el proceso de mejoramiento hace parte de un sistema operativo que conduce a estar presente en todo lo que se hace, en la forma de pensar las actividades que no se dan de la noche a la mañana, ni como consecuencia de un programa. Los resultados se dan si el proceso de mejoramiento hace parte de un sistema operativo que conduce a estar presente en todo lo que se hace, en la forma de pensar y en la forma de actuar.

Para Harrington la calidad no es solo un estilo de administración, sino también una serie de técnicas de motivación hacia el trabajador. Insiste en la “propiedad” de los procesos por parte de la administración cruzando barreras departamentales. Propone un proceso de mejoramiento constituido por un conjunto de actividades complementarias entre si y que confirman que todos los integrantes de la organización, empleados y directivos, deben tener un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño.

El proceso de ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria del estilo de vida el seguir mejorando. Las actividades que integran este proceso son:

- 1.- Obtener el compromiso de la alta dirección
- 2.- Instituir un consejo directivo de mejoramiento
- 3.- Conseguir la innovación en el mejoramiento continuo
- 4.- Asegurar la participación de los empleados en equipo.
- 5.- Lograr la colaboración individual

- 6.- Crear equipos para el mejoramiento de los sistemas y procesos
- 7.- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores
- 8.- Establecer actividades que aseguren la calidad
- 9.- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo, así como una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- 10.- Definir un sistema de reconocimientos

Richard J. Schonberger

Afirma que la capacidad para dar respuesta a las necesidades del entorno es una estrategia necesaria y constante de los negocios modernos, que a la vez dan la dinámica al mismo. Sitúa a los operarios como dueños de los procesos y enfatiza los planteamientos de mejoramiento continuo. Proporciona lo que se denomina una agenda de acción para la excelencia en la fabricación con 16 puntos:

- 1.- Conozca al consumidor
- 2.- Reduzca los errores en el proceso
- 3.- Reduzca los tiempos de flujo
- 4.- Disminuya los tiempos de preparación y de cambios
- 5.- Aumente la frecuencia de entrega para cada artículo
- 6.- Reduzca el número de proveedores
- 7.- Rebaje la cantidad de números de piezas
- 8.- Haga que sea fácil fabricar el producto sin errores
- 9.- Arregle el lugar de trabajo para eliminar tiempos de búsquedas
- 10.- Realice entrenamiento cruzado para dominar más de una tarea.

11.- Registre y conserve en el lugar de trabajo datos sobre producción, calidad y problemas.

12.- Asegúrese de que el personal de línea será el primero en intentar la solución del problema antes que los expertos.

13.- Mantenga y mejore el equipo existente y la fuerza de trabajo humano antes de pensar en nuevos equipos.

14.- Busque equipos sencillos, baratos y fáciles de mover de lugar

15.- Busque tener estaciones de trabajo, maquinas, celdas y líneas múltiples en lugar de únicas para cada producto.

16.- Automatice en forma incremental, cuando no pueda reducirse de otra forma la variabilidad del proceso.

William E. Conway

Discípulo de Deming propone un nuevo sistema de administración basado en el mejoramiento continuo. Apoya los métodos estadísticos y afirma que a partir de la estadística se llega a cosas específicas. Agrega que la estadística no soluciona los problemas, si no que identifica donde están y señala soluciones a todas las personas de la organización. Para él las técnicas estadísticas son herramientas que pueden aprenderse en el día a día con el trabajo y considera que su aporte a la solución de problemas es de 85%. Las herramientas básicas en el mejoramiento continuo son: habilidad en las relaciones humanas, encuestas estadísticas, técnicas estadísticas sencillas, control estadístico de procesos y utilización de la imaginación. Además, plantea que la calidad se alcanza al desarrollar la fabricación, administración y distribución a bajo costo de productos y servicios que el cliente quiera y necesite.

Conway hace referencia la necesidad de observar la calidad del trabajo y desarrollar un sistema adecuado para obtenerla.

Masaaki Imai

Se conoce como el padre de la filosofía kaizen. Durante mas de 20 años se ha dedicado al estudio de los sistemas de producción para encontrar las diferencias entre el modelo japonés y el occidental en los procesos productivos, con la premisa de que el éxito japonés obedece a una serie de principios filosóficos más que autenticas y herramientas de gestión. Sus planteamientos sobre la estrategia kaizen requieren: control de calidad total/gerencia de calidad total, sistema de producción justo a tiempo, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas sistema de sugerencias y actividades de grupos pequeños.

En 1986 funda Kaizen Institute y dedica su consultoría a la implementación del mejoramiento continuo en las empresas, con lo cual consigue incrementar la calidad y la productividad y tener empresas altamente competitivas.

Eliyahu Moshe Goldratt

Se conoce por su teoría de restricciones. Desde 1975 ha trabajado continuamente en reglas, conceptos y herramientas para conseguir metas de mejoramiento continuo. Construyo un software de programación para entornos de producción. Junto con su hermano creo el Creative output, desarrollando el software DBR para la optimización y control de producción.

Jan Carlzon

Economista graduado en la escuela de Estocolmo, se le reconoce como uno de los especialistas modernos en la calidad en las áreas de servicios. Fue el creador de conceptos momentos de verdad.

A partir del cual se desarrollo un programa de administración de la calidad para empresas, en especial de servicios.

Este planteamiento trata de los momentos que los empleados de una organización tienen con sus clientes y que duran aproximadamente 15 segundos, y son utilizados para entregar servicio.

La empresa es consciente de que se pone en riesgo al entablar su relación con el cliente y que depende de las habilidades que tenga el empleado para tratar con él. No obstante confía en que este lograra causarle una buena impresión. Por eso la estrategia de calidad de Carlzon trata de documentar todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio, proceso que denomina ciclo del servicio.

Carlzon considera que una persona sin información no es capaz de asumir responsabilidades. Una persona que tenga información tal vez no reciba gran ayuda por ese solo hecho, por esta le sirve para asumir responsabilidades. No importa que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, con empoderamiento y carisma, para lograr satisfacer al cliente.

Según Carlzon es necesario que todos los empleados sientan que son muy importantes dentro de la empresa, por eso la motivación fundamental para lograr la calidad a través de la gente. Si se dan libertades a la personas para tomar decisiones, saldrán a flote en ellas recursos que nunca se hubieran imaginado y que siempre estarían ocultos.

A los clientes debe tratárseles de una forma distinta, porque a nadie le gusta ser tratado como uno más, si no como alguien distinto, un cliente único y diferente de todos; por eso el empleado que se encuentre en algún mostrador deberá

olvidarse de los paradigmas de que todos los clientes son iguales, pues el mejor que nadie sabrá que cada uno es distinto y tiene distintas necesidades.

Vicente Falconi Campos

Cuyo gran aporte es el proceso del gerenciamiento de la rutina, del trabajo cotidiano, propone 4 etapas. La primera tiene que ver con el entendimiento del trabajo, la segunda habla sobre el arreglo de la casa, con la utilización de la metodología japonesa de las 5S y la estandarización del área de trabajo desde la definición de las tareas prioritarias hasta la aplicación y uso de los flujogramas. La tercera se refiere al ajuste de la maquina; en ella se perfecciona el monitoreo de los resultados de los procesos tanto de los bienes tangibles como de los intangibles aplicando PHVA, haciéndolo girar. Aquí Falconi sugiere la mejor manera de utilizar el potencial humano. La cuarta etapa muestra la manera de caminar hacia el futuro, teniendo una base cero, centrado en las personas y con mejores drástica.

Jhon S. Oakland

Es un autor de británico contemporáneo en el área de la calidad. Presenta un modelo práctico de Calidad Total, el cual es utilizado por muchas organizaciones europeas. Los elementos de este modelo son:

Liderar la alta dirección

Definir una política de calidad sólida

Establecer un marco filosófico que incluya los valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de la misión.

Desarrollar estrategias claras y efectivas

Identificar factores y procesos críticos

Revisar la estructura administrativa

Adoptar filosofía cero defectos

Capacitar al personal para entender el concepto de la relación

Cliente-proveedor

No comprar solo por el precio, sino también por el tiempo de vida del producto.

Empoderar a los trabajadores

Reconocer el mejoramiento del sistema requiere ser administrado

Eliminar los temores que puedan existir en el ambiente de trabajo

Eliminar los objetivos arbitrarios sin métodos apropiados

Desarrollar un enfoque sistemático de la administración

Realizar el cambio cultural a partir del trabajo en equipo

Gestionar el cambio sobre la base de que las actitudes encaminadas a la calidad residen en ganar aceptación de la necesidad de cambiar.

2.1.4 Definiciones de calidad

A continuación mencionare las definiciones de la calidad de los principales precursores;

Para JOSEPH JURAN es; Ausencia de deficiencias que adopta la forma de retraso en la entrega, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es la adecuación al uso.

EDWARD DEMING, Es un sistema de medios para generar económicamente Productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrado a todas las áreas.

Diccionario de la Real Academia española; una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Según Norma ISO 8402 es el conjunto de características de una entidad, que le confiere la actitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas. Las

ISO 9000 de 2000 la toma como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

J.M. Rosenberg, en el diccionario de administracion y finanzas, conceptualiza la calidad como el conjunto de bienes que por sus características son superiores a los demandados por los consumidores.

Para O. Gelinier, consiste en llevar a cabo las funciones y cumplir las normas prevista, sin desfallecer: ausencia de defectos, fiabilidad, operatividad de mantenimiento, disponibilidad, etc.

Podemos definir entonces, que la calidad es la interacción entre el modo de pensar de la empresa y los procesos que en ella se gestionan en el día a día y la búsqueda permanente de la perfección en todas y cada una de las personas que la integran con el objetivo de transformar la sociedad, atender las necesidades del entorno y satisfacer a las partes interesadas.

2.2 Calidad como elemento de importancia en el servicio al cliente

Definir la calidad es un poco más difícil que definir satisfacción al cliente, simplemente porque los expertos han promovido y publicado muchas modificaciones. Para nuestro propósito, la calidad está basada en la percepción del cliente; por lo tanto definimos calidad como cualquier cosa que el cliente percibe como calidad.

Calidad: lo que el cliente diga que es.

2.2.1 Como Lograr Calidad

De acuerdo al concepto anterior se muestra un amplio y dificultoso panorama de lo que el cliente puede definir como calidad, por lo tanto el lograrlo significara cubrir con las expectativas que este exija del producto o servicio que se le este brindando, cada usuario tiene distintas necesidades y gustos que hacen complicado la satisfacción lo que con lleva el concepto de calidad para cada uno de ellos, lo cual para algunos puede ser calidad el tiempo de vida del bien , que el producto contenga diversidad de funciones, que los materiales con los que este elaborado sean duraderos.

2.2.2 Ventajas de la Calidad

La calidad, tiene diversidad de ventajas, las cuales pueden ser variables desde el punto de vista que se pueden observar, por lo tanto podemos realizar el siguiente listado:

- 1.- Satisfacción del cliente
- 2.- Atraer un nuevo mercado
- 3.- Posicionamiento del producto en el mercado
- 4.- Prestigio, por medio del nombre o marca.
- 5.- Aumento en volúmenes de producción
- 6.- Aumento en ventas

2.2.3 Herramientas para Medir Calidad

Existe una gran variedad de herramientas para medir la calidad y la satisfacción de los clientes, y muchas de ellas pueden ser usadas al mismo tiempo. Sin embargo, hay un grupo aceptado de siete “herramientas básicas” para medir la calidad. Entre estas están:

- Hojas de verificación
- Diagrama de Pareto
- Histogramas
- Diagramas de dispersión (Diagramas de correlación)
- Diagramas de causa y efecto (Diagramas de hueso de pescado; Diagramas de Ishikawa, el que los origino)
- Diagramas con graficas y de control (Corridas)
- Estratificación

Hay otras técnicas de medición que pueden ser usadas, como las tormentas de ideas, grupos nominales, diagramas de flujo(también conocidas como planos), análisis de grupos en el campo y puntos de comparación..0 Cada una se describirá mas adelante con un ejemplo de cómo se usa para medir la calidad y su relación con la relación con la satisfacción de los clientes.

Herramienta # 1: hojas de verificación

Las hojas de verificación son, simplemente, una manera sencilla de averiguar la frecuencia con que ocurren eventos de baja calidad, o incidencias de satisfacción o insatisfacción de los clientes. Se diseño una forma con columnas que identifiquen los eventos que están investigando y el periodo de la investigación.

Después, se recolectan los datos dentro de cada área de eventos y se coloca una marca dentro de la columna del periodo. Se acostumbra una columna de totales para resumir el proceso completo de medición.

Vamos a tomar como ejemplo las veces que una compañía se equivoca al enviar los pedidos a sus clientes. La primera columna debe ser una lista de los posibles eventos, incluyendo errores de envío, que puedan contribuir a que el fabricante reciba las partes erróneas. Las siguientes tres columnas identifican el periodo que se está investigando, como so tres meses separados. Finalmente, la columna de totales le dirá que área de problema es más significativa durante el tiempo investigado.

Esta técnica simple le permite determinar de dónde vienen sus costos por baja calidad, así como las fuentes importantes de insatisfacción de sus clientes.

A continuación presentamos una hoja de verificación para este problema.

Problema	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Totales
Error en el pedido	////	//	/	7
Error al surtir	///	////	////	11
Ordenes equivocadas	///	///	///	9
Embarco de orden equivocada	0	////	////	8

Basados en los datos recogidos en esta hoja de verificación, se puede suponer que el fabricante recibe las partes equivocadas principalmente por errores en el curtido de los pedidos. Obviamente, como el proveedor no puede producir los productos que quiere su cliente tenemos ahora dos clientes insatisfechos: el fabricante, que es el cliente del proveedor, y el usuario final del producto terminado, que es el cliente del fabricante.

Si la técnica de medición de las hojas de verificación se parece a una distribución de frecuencia de sus recursos básicos de estadística, usted está en lo correcto.

Algunas veces las medidas más efectivas, cuando menos para empezar, son las más simples.

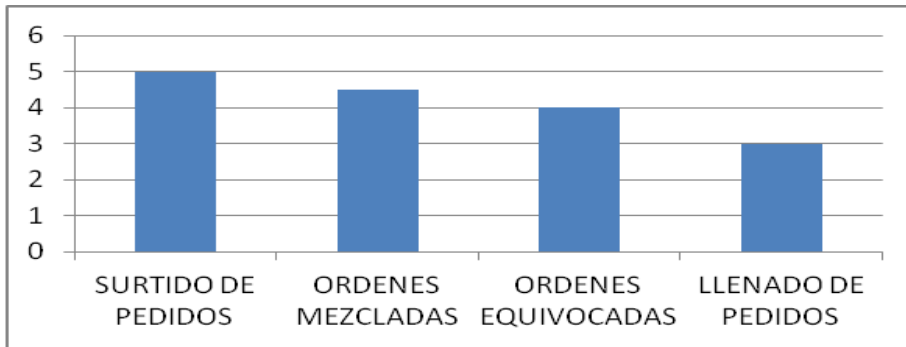
Herramienta # 2: Diagramas de Pareto

Un diagrama de Pareto es un diagrama de barras verticales que le ayudan a identificar los problemas en la calidad y en la satisfacción de los clientes por la frecuencia de su ocurrencia. La representación grafica le ayuda también a determinar que problemas debe resolver y en que orden. Con un diagrama de Pareto usted puede ver fácilmente como algunos errores aparentemente insignificantes, pueden causar problemas importantes y como estos deben requerir su atención principal. Los Diagramas de Pareto se basan en métodos de recolección de datos, como son la hoja de verificación, la de distribución de frecuencia u observaciones de los participantes.

Para construir un diagrama de Pareto se debe identificar primero los problemas que se van a estudiar, y decidir una unidad de medida, recopilar los datos en un periodo específico y después dibujar sus resultados en un diagrama en orden de prioridad, con los problemas que ocurren mas frecuentemente a la izquierda (esto le dará las barras más grandes en el diagrama) y en orden descendente los otros problemas. Este diagrama le dará a usted el análisis de cómo un porcentaje pequeño de actividades (típicamente el 20%) causa el porcentaje más grande (típicamente 80%) de los problemas de calidad. Por esto, el principio de Pareto también es conocido como la regla 80/20 y el diagrama lo muestra gráficamente.

Si usamos los datos de la hoja de verificación de la página anterior tendremos cuatro aéreas que atender: problemas en la toma de los pedidos, errores en el surtido de las órdenes, ordenes mezcladas de diferentes compañías, y embarque equivocado de partes (ordenes). Para desarrollar un diagrama de Pareto simplemente dibujamos los eventos en orden descendente de su ocurrencia. Esto significa que la primera barra representa los errores en el surtido de las órdenes; la segunda es para órdenes mezcladas; la tercera es para embarques de órdenes equivocadas; la cuarta es para problemas en la toma de pedidos.

Ahora sabemos, con este diagrama, que la primera cosas en la que tenemos que trabajar es en los errores de surtido, seguido de un control más estrecho de las órdenes tomadas por cada compañía. Sin el diagrama podríamos haber decidido que la toma de órdenes era nuestro problema principal y gastar una buena cantidad de tiempo tratando de corregir el área problema menos importante.



Herramienta # 3 Histogramas

Los histogramas también son graficas de barras verticales, similares a los diagramas de Pareto, con una diferencia básica: los histogramas despliegan información numérica acerca de la distribución de frecuencias de datos continuos, mientras que los diagramas de Pareto, ilustran características de un producto, proceso, servicio. Por ejemplo si usted intenta mostrar gráficamente cuantos de sus empleados toman cierto número de días de enfermedad en un año, necesita recolectar datos sobre los días de enfermedad, empleando para ello una hoja de verificación. Después debe crear un rango para sus datos, que es simplemente la diferencia entre el menor número de días tomados por enfermedad y el mayor. Luego, necesita decidir cuántos intervalos quiere mostrar en sus datos (columnas en la barra de la grafica) Dividir el numero de intervalos entre el rango para determinar que tan grande va a ser cada intervalo. El número de intervalo determina su tamaño y cuantas ocurrencias van a quedar en cada uno de ellos. A continuación, se calcula la escala que se usara para el eje vertical (el eje Y) y, finalmente, una vez que ha dibujado su histograma, se calculan las medidas de tendencia central:

Media: es el promedio de todos los días de enfermedad y corresponde al número total de días de enfermedad dividido entre el número de empleados.

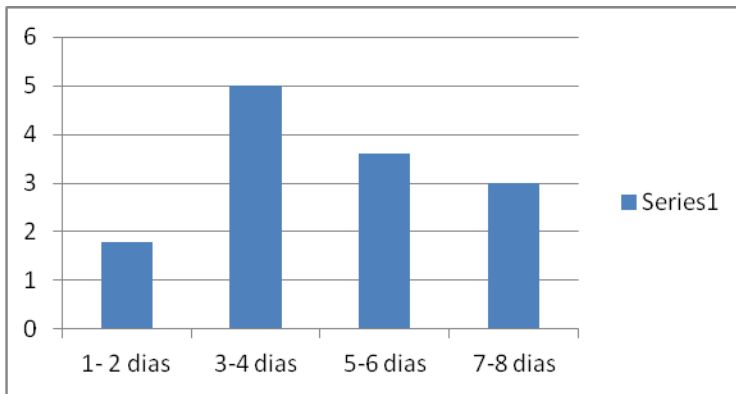
Mediana: es el punto de la distribución de los datos. Esto es, el punto donde el 50% de los datos están por encima y el 50% por debajo de la grafica.

Moda: es el número de días, o intervalos, de enfermedad que más veces se observo.

Usted puede terminar de llenar el histograma agregando a la grafica el nombre de las medidas de la tendencia central. La tabla que esta a continuación representa la distribución de frecuencia por empleados y días de enfermedad, seguido por el histograma que representa los mismos datos.

NUMERO DE DIAS DE ENFERMEDAD POR AÑO	NUMERO DE EMPLEADOS
1	2
2	3
3	6
4	10
5	7
6	8
7	5
8	8
TOTAL	TOTAL
248	49

El número total de empleados que tuvieron faltas por enfermedad fue de 49. El número total de días de enfermedad es igual a 248. El número promedio de días de enfermedad por empleado es de 5.06. La moda de la distribución es de 4 días de enfermedad, que es el número de días de enfermedad que aparece más frecuentemente. La mediana es entre 4 y 5 días. El histograma se ve así. Va a tener 4 barras con intervalo de 2 días cada uno (es el rango de 8 dividido entre 4 barras)



Los histogramas, dependiendo de la forma de la grafica, tienen una cantidad tremenda de información. Si la mayoría de los números y las barras están en el centro de la grafica, significa que hay una variación muy pequeña en su proceso de calidad. Si las barras están distribuidas a lo largo del eje horizontal (eje X), entonces hay una variación muy grande en sus procesos de calidad. Cuando la mayoría de los números están hacia la izquierda de la grafica, hay una tendencia positiva en el histograma. Por el contrario, si las barras están a la derecha de la grafica, hay un atendencia negativa en el diagrama. Finalmente, existen dos picos en su histograma, quiere decir que tiene variaciones en su proceso de calidad originadas por dos fuentes distintas y debe investigarlas inmediatamente.

Herramienta # 4 Diagramas de Dispersión (Diagramas de Correlación)

Los diagramas de dispersión se usan para estudiar la relación potencial entre dos variables. El uso principal de este diagrama es para probar la posible relación de correlación. Si existe una relación, vera un cambio en una de las variables tan pronto como ocurra un cambio en la segunda variable.

Para crear un diagrama de dispersión identifique las dos variables que quiere estudiar. Dele el eje x el nombre de una de las variables y al eje Y otro. Usualmente, se coloca en el eje horizontal la variable que se está investigando como la causa posible de la relación, o sea en el eje X.

Recolecte los datos y dibuje cada uno de ellos. Vea el diagrama y observe como se agrupan o se “dispersan” los puntos en la grafica. Mientras los puntos estén

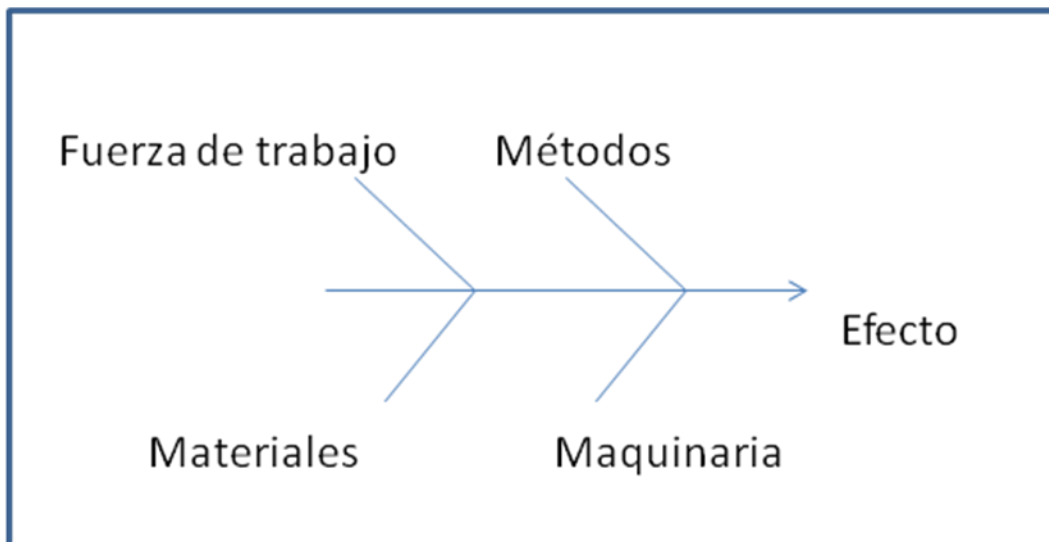
más cerca de formar una línea recta es mayor la correlación entre esas dos variables.

Busque relaciones positivas, negativas o de no-relación. Una relación positiva ocurre cuando el eje Y aumenta mientras que el eje X disminuye: la grafica va de la parte más baja de la izquierda a la parte más alta de la derecha. Hay una relación negativa cuando la X es más baja que la Y se incrementa: la grafica va de la parte superior izquierda a la parte inferior derecha. Hay una grafica de no-relación cuando los puntos están dispersos por toda la grafica.

Viendo un diagrama de dispersión, usted únicamente debe decir que X y Y están relacionadas, pero no que una causa de la otra. Se necesitan técnicas estadísticas más confiables para determinar causa y efecto y estas las puede encontrar en cualquier libro de texto de estadística.

Herramienta # 5 Diagramas de Causa y Efecto

Los diagramas de causa y efecto son conocidos también como diagramas de hueso de pescado, por su aspecto. El más sencillo de estos diagramas tiene un efecto final e intenta determinar las causas al dividirlos en varias categorías. Las categorías estándar (causas mayores) son: fuerza de trabajo o gente, maquinas o equipo, materiales o suministros, y métodos o procesos. Cada una de estas categorías esta puesta en un hueso o espina, de tal modo que el diagrama completo se ve como el esqueleto de un pescado.



Después usted empieza a llenar “los huesos pequeños” (causas de menor importancia) de cada causa importante potencial, hasta que haya identificado lo que usted piense que son todas las posibles causas del efecto. No tiene que limitarse a las categorías de los encabezados. Por ejemplo, en un negocio de servicios las categorías pueden ser políticas, procedimientos, gente y planta (la oficina o su localización). Su propósito es identificar todas las posibles causas y determinar cualquier relación existente entre las causas y el efecto.

Una vez que usted haya llenado el diagrama de hueso de pescado identifique las causas que perciba como las más importantes, y considérelas para un estudio más profundo. Para tomar esta decisión busque cosas que hayan cambiado dramáticamente, que se desvíen de la norma o que tengan patrones de desempeño no típicos. Después identifique la manera en que esos factores están afectando la calidad de su trabajo y al nivel de satisfacción de sus clientes. Puede, inclusive, crear un diagrama de causa y efecto por las causas que ha seleccionado, identificando posteriormente las causas de la causa. Llévelo hacia atrás en el tiempo tan lejos como lo encuentre útil.

Use los diagramas de causa y efecto mostrados anteriormente, para identificar un área que usted crea que necesite mejora, como el tiempo de respuesta a solicitudes de servicio, el manejo de reclamaciones de clientes o los métodos que usa para medir los niveles de satisfacción de los clientes. Descríbalos en los

huesos de pescado y decida cual cuál causa necesita un estudio más detallado. Después, lleve a cabo ese estudio, encuentre una solución e implementela.

Herramienta #6: diagramas Gráficos, de control y de corridas

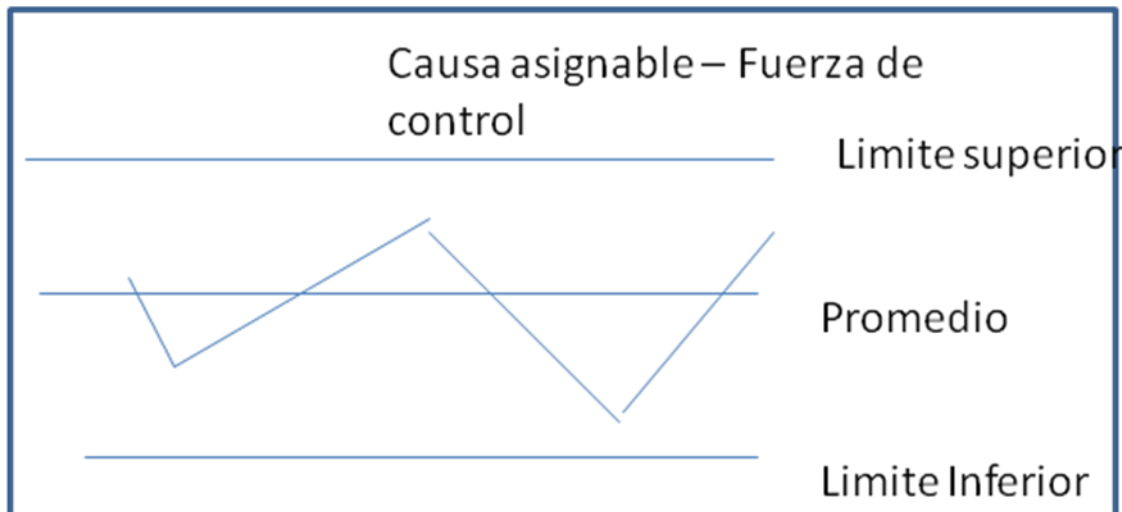
Todos estos son representaciones visuales de sus datos de medición. Probablemente este usted familiarizado con varios tipos de grafica: grafica de barras (verticales y horizontales), graficas de sectores, graficas de líneas y graficas de barras apiladas. Las gráficas de Pareto y los histogramas son también un tipo de graficas simplemente le dan al lector una presentación visual de los datos colectados.

Una grafica de corrida es una grafica de líneas. Es una colección de puntos de datos (medidas) sobre un determinado periodo que está marcado en una grafica. También se puede usar una línea recta en una grafica de corrida para representar el promedio de los datos medios. Por ejemplo, supongamos que está tratando de determinar la causa por la que los clientes regresan los artículos que le compran. Las devoluciones pueden ser una medida de insatisfacción de los clientes o una percepción del cliente de que hizo una compra de baja calidad. Usted debe determinar la repuesta con otros métodos. La grafica de corrida se puede usar para medir el número de devoluciones por día, por hora, por semana o por mes. Usted decide el criterio de medición del periodo.

El análisis de este diagrama le revela que el mayor número de devoluciones ocurren a mediados de semana y los sábados. Usted podría usar un diagrama de hueso pescado para determinar lo que está causando las devoluciones en estos días.

Un comentario más cerca de las graficas de corrida. Si usted recopila suficientes datos, es de esperarse que caiga un número idéntico de puntos arriba y debajo de la línea promedio. Si los puntos indican una tendencia hacia arriba o hacia abajo, o un número significativo de ellos está por encima o por debajo del promedio, es una causa de investigación posterior.

Un diagrama más avanzado es la grafica de control que no es más que un diagrama de corrida con un límite superior o inferior determinado estadísticamente. Estos límites están dibujados en cualquier lado de la línea de promedio en la grafica, y se sobrepone la grafica de corrida a la de control. El cálculo estadístico es simple: la desviación estándar de la media es $+3\sigma -3\sigma$.



Usted debe enterarse de varias cosas acerca de las graficas de control. El primero es que identifican límites dentro de un proceso o desempeño consistente. Puede ser consistente malo o consistente bueno. Y que el proceso este dentro de límites estadísticos no significa que está dentro de los límites especificados, ya que los límites especificados están determinados por los clientes. En otras palabras, los límites especificados por los clientes pueden ser más estrictos que los límites definidos estadísticamente por el control del proceso.

Por último, el proceso o el comportamiento pueden estar dentro de los límites estadísticos y específicos, ser consistentes y, por así decirlo, estar bajo control. Pero, si no hace lo que el cliente quiere que haga, no es un producto de calidad y el cliente no estará satisfecho.

Los diagramas de control le ayudan a determinar la calidad, pero no ayudan a determinar las características ocultas del proceso. Esto se debe determinar con otras técnicas). Los diagramas de control también le ayudan a determinar cómo ocurren las variaciones dentro de un proceso. Las variaciones pueden ser al azar (por probabilidad) o asignables. La variación por probabilidad es la que se espera

que ocurra cuando el proceso de calidad corre dentro de límites estadísticos de control. Las causas de probabilidad están siempre presentes, inherentes a la naturaleza del proceso, no pueden ser identificadas ni eliminadas y, por su naturaleza desconocida, es imposible controlarlas.

Por otro lado, las causas asignables son las que ocurren por variaciones que no son al azar. Las causas asignables son predecibles, identificables, capaces de ser controladas, eliminadas y requieren de atención y acción inmediatas. Usted sabe que tiene una variación asignable cuando sus diagramas de control muestran puntos que están fuera de los límites altos o bajos.

Herramienta #7.- Estratificación

Estratificación es simplemente un método para ser más exacto en la recolección y reporte de la medición de sus datos. Puede haber veces en que los mismos datos oculten las fuentes individuales reales de los datos. Por ejemplos las graficas corridas, sin importar el número de devoluciones, agrupan todos los artículos devueltos .Sin embargo, usted probablemente quiera saber cuáles artículos fueron los que tuvieron mayor devolución. Aquí es por donde entra la estratificación.

Agrupe sus datos en categorías discretas, como tipo, ubicación, tamaño, departamento, distancia, etc. Esto le permitirá determinar más clara y precisamente sus aéreas para mejorar la calidad.

Por ejemplo, considere sus medidas de satisfacción del cliente. Vamos a suponer que usted determino que el 70% de sus clientes están satisfechos con sus productos o servicios, y que 30% están insatisfechos. Esta es una cifra muy general. Sería beneficioso para usted saber algo más acerca de ambos grupos. Una manera de hacer esto es estratificarlos demográficamente: edad, sexo, ingresos, código postal, etc. Con esto usted tendrá un panorama más exacto de sus clientes y sus respuestas.

Los resultados de sus procesos de estratificación pueden ser dibujados como diagrama de Pareto, un histograma o un diagrama de corrida. Use el método que usted sienta que se apega más a sus necesidades.

Estos son las siete herramientas básicas para medir la calidad en un negocio. Cada una tiene su lugar en la medición de la calidad, y puede ser usada para medir la satisfacción de sus clientes después de que haya recopilado correctamente los datos. Las técnicas de gratificación de mejora de calidad también son excelentes para mostrar los niveles de satisfacción de sus clientes.

2.2.4 Otras Técnicas de Medición

- Puntos de comparación

Los puntos de comparación son una técnica donde usted compara sus procedimientos en determinada área con los de otra compañía que está considerada como la mejor en esa clase. Esta otra compañía no necesariamente tiene que ser de su misma industria. Sin embargo, usted puede hacer comparaciones directamente contra su competidor más importante.

La forma más simple de comparar es determinar exactamente lo que sus clientes quieren, pero que usted no les puede dar. Identifique al mejor proveedor “en su clase”, conéctelos directamente para averiguar como lo hacen, y copie y adapte sus métodos. Mida lo que usted hace para determinar que tan efectiva fue su comparación.

- Tormenta de Ideas

Esto no es tanto una técnica de medición como una manera de generar ideas creativas para mejorar continuamente la calidad. Las tormentas de ideas usualmente se dividen en tres frases: la primera concierne a la cantidad de las ideas y la eliminación de aquellas que se considere que no ayudan a lograr la meta. La tercera consiste en la revisión posterior y la asignación de prioridad a las ideas remanentes, en el orden en el que el grupo crea que pueden ayudar a la compañía a lograr sus metas de calidad.

Las reglas para las tormentas de ideas son muy simples. Seleccione a una empresa para que escriba en un pizarrón todas las ideas que vayan surgiendo. Cada persona del grupo expresara una idea relacionada, o sin relacionar, con el tema que se está investigando. En esta fase inicial no se hace ninguna evaluación o juicio crítico a ninguna de las ideas que vayan surgiendo. Cuando se acaben todas las ideas, el grupo empezara el análisis de las ideas que se relacionen con el punto. Cuando parezca que ya no hay ninguna idea y que se acabo la

creatividad el grupo revisara la lista y eliminara aquellas ideas que no parecen relevantes. Finalmente, el grupo hará una lista final y le asignara prioridades.

Los elementos básicos en una tormenta de ideas son: todas las ideas son validas; no se hace ningún juicio; cada persona puede elaborar o construir acerca de ideas anteriores; ninguna idea se critica; e inicialmente, todas las ideas son aceptadas. Una tormenta de ideas se puede llevar acabo individualmente. Piense en varias áreas que puedan mejorarse en su compañía o negocio. En el espacio a continuación escriba todas las ideas para mejorar la calidad en las que usted pueda pensar en los próximos cinco minutos. Después Repita el ejercicio con tres o cuatro compañeros y vea cuantas ideas pueden generar entre todos.

Una forma más estructurada de tormentas de ideas es la Técnica Normal de Grupo (TNG). Con TNG usted presenta una idea o un tema al grupo, preferiblemente en forma de pregunta. Después, cada miembro del grupo, individualmente, registra tantas ideas como se le ocurran como respuesta a la pregunta que se le hizo. A continuación, cada persona menciona alguna idea a la vez. Cuando todas las ideas hayan sido presentadas los miembros del grupo escribirán todo una lista y le darán prioridad a las respuestas. El coordinador recolectara estas listas con las prioridades y las sumara. La idea con mayor puntaje se selecciona como la más importante y queda sujeta a análisis posterior. El proceso continuara para todos los elementos de la lista.

La ventaja de esta técnica es que usted crea un orden en las prioridades de muchas ideas acerca de mejorar la calidad y satisfacción del cliente y los miembros del grupo contribuyen igualmente a determinar las prioridades del grupo completo.

- Análisis del campo de fuerza

Esta es otra técnica que ayuda más a entender la calidad que a medirla. Con el análisis del campo de fuerza usted trata de entender las fuerzas que lo mueven hacia mejorar la calidad, y aquellas que restringen el logro de los resultados en una situación dada. Si las fuerzas que registren son más fuertes o más

numerosas que las fuerzas que lo animan, probablemente no se pueda dar la mejora de calidad.

Se usa el análisis de campo de fuerza para identificar como trabaja un proceso actual y como puede mejorarse. Este análisis también ayuda a determinar cómo vencer las fuerzas restrictivas y animar cualquier cambio de comportamiento interpersonal u organizacional que sea necesario.

- Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo, también conocidos como planos, ayudan a que un proceso se analice y describa gráficamente conforme ocurra. Puede ser que usted conozca esto como arboles de decisiones o algoritmos.

Los diagramas de flujo ayudan a dividir un proceso paso por paso para determinar que se está haciendo, donde, cuándo y por quien, y como cada comportamiento afecta un punto específico de decisión. Esta es una técnica muy efectiva para identificar brechas en los esfuerzos de calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Su usan los seis símbolos básicos en los diagramas de flujo para indicar un paso particular o una acción dentro de un proceso de mejora.

Usando estos seis símbolos básicos se puede desarrollar un diagrama de flujo, o plano, para cada actividad que ocurra en su compañía. Piense por un minuto acerca de un proceso particular que afecte fuertemente la satisfacción de los clientes. Ahora, dibuje un diagrama de flujo de todo el proceso. Posiblemente necesite bastante tiempo para pensar en todos los pasos que ocurren, así como en todas las posibles fallas en el proceso. Sin embargo, cuando usted haya preparado el diagrama de flujo tendrá una manera ideal de determinar cómo puede mejorar su calidad de servicio y, subsecuentemente, incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes.

2.2.5. Costos de la Calidad

La mayoría de los gurús de la calidad afirman que los resultados financieros de una organización son el reflejo de los procesos de calidad que llevan a cabo en su interior, por cuanto el resultado de un negocio mide en función de las utilidades y rentabilidad de la inversión, y esto solo es posible si se mantienen los clientes satisfechos, si los procesos responden a las necesidades de las empresas y si los sistemas sustentan a la organización.

Por lo general el presidente de una empresa o un gerente, cuando tienen montados un sistema de calidad, sea cual fuere, preguntan cómo se refleja este esfuerzo en las finanzas de la empresa, como se recupera la inversión de este proceso complejo y comprometedor a la vez, que permea a toda la organización y que va más allá de un simple sistema, y de qué manera pueden medirse los beneficios de la calidad frente a los costos que se generan.

Los costos de la calidad comprenden aquellos rubros financieros que nacen de la fabricación, diseño y evaluación de productos y, por supuesto, de procesos que determinan la toma de decisiones dentro de una organización. "Un concepto aun más general de costos de calidad incluye los costos de no calidad y los originados en la empresa por asegurar que los productos tengan calidad."

Por consiguiente, los costos de la calidad, son el conjunto de costos ocasionados para asegurar y garantizar una calidad satisfactoria y ganar de esta manera la confianza del cliente. También son los costos con los cuales la empresa se compromete a responder cuando los productos o servicios no han satisfecho las necesidades de cliente por defecto o por omisión de la aplicación de los requisitos dados por los mismos.

En la década de 1980 Juran hizo un llamado a los empresarios para que tomaran en cuenta que un tercio del tiempo dedicado al trabajo se emplea en reparar lo que en los otros dos tercios se había hecho mal. De igual manera, Crosby es muy claro en sus planteamientos al afirmar que los costos de la no calidad pueden estar cerca del 20% de la cifra de negocios, y podrían alcanzar hasta un 40% en el caso de las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

Los costos de la calidad son directamente proporcionales al mejoramiento continuo cuando representan una inversión; esto permite obtener un mayor prestigio, aumento en ventas, mayor precio de venta incremento en la productividad, menos productos defectuosos, reducción de costos de proceso, reducción de costos de garantía, entre otros aspectos.

Edward Deming era enfático al afirmar que si se practica la calidad, por supuesto disminuirían los costos debido a menos reprocesos, se reducirán los errores que causan malestar en el clima organizacional, los trabajadores se motivarían mas al eliminarse los obstáculos y se tendría eficiencia en las maquinas, en le tiempo y en los materiales.

Por su parte, las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001 llaman la atención sobre dos aspectos de gran importancia relacionados con los costos de la calidad:

- 1.- Los costos de la calidad se clasifican en cada organización según sus propios criterios.
- 2.- Algunas pérdidas podrían ser difíciles de cuantificar, pero pueden ser de gran importancia, como la recuperación de una imagen corporativa.

Algunas maneras de abordar los costos de la calidad son las siguientes:

Costos para conseguir la calidad: son las inversiones que hacen las empresas para que las cosas funcionen bien desde la primera vez. Estas actividades se relacionan con la prevención.

Costos para asegurar la calidad: son los gastos en los que incurren las empresas para garantizar que los productos que no cumplen con las normas de calidad sean detectados antes de que lleguen al cliente; por tanto, son los directamente relacionados con la verificación, el control y la inspección.

Costos producidos por la mala calidad: son todos los gastos en los que incurren las empresas para resarcir las consecuencias debidas a una producción de mala calidad.

Los costos de la calidad se derivan de la gestión del sistema de calidad, y pueden ser prevención y de detección o de evaluación.

Los costos de la no calidad se relacionan con las fallas y errores, en los procesos operacionales, y se dividen en costos por fallas internas y costos por fallas externas. Cuando en el sistema se ejecuta, en la evaluación aparecen los costos de conformidad y no conformidad.

En los procesos los costos se centra en costos insumos (personas, equipos, materiales e instalaciones), costos de actividades y costos de los resultados. Para cada uno de los elementos se encuentran los costos de conformidad y costos de no conformidad.

Los costos de conformidad son los necesarios para que el proceso funcione de manera eficaz, es decir, al ciento por ciento; para tal fin los recursos al ingresar en el proceso tienen asegurada la calidad y los procesos tienen controladas y aseguradas sus actividades para responder a los requerimientos de los productos y servicios solicitados por los clientes.

Los costos de no conformidad son los costos de ineficiencia dentro del proceso y se dan cuando se utilizan los recursos sin necesidad, o recursos que el inicio no tenían calidad, lo cual ocasiona que el proceso en su salida sea ineficiente o tenga defectos que no den respuesta a las expectativas y requisitos de los clientes.

2.2.6 Razones Básicas para Medir la Calidad

Razón # 1 Conocer las percepciones de los clientes

Todos los clientes son individuos y cada persona percibirá las cosas de diferente manera en una misma situación determinada. Aunque muchos programas de medición se preparan para las grandes masas, para que a partir de ellos se desarrollen o mejoren programas de calidad y servicio al cliente, es necesario que usted considere identificar las percepciones individuales de cada cliente.

Las percepciones que usted está intentado identificar incluyen: que es lo que buscan en un negocio como el suyo; por que hacen negocios en su industria; porque han cambiado proveedores en el pasado; que les haría cambiar otra vez en el futuro y que tan pronto, cual es su criterio de calidad y de ejecución aceptables de servicio; que deben recibir para sentirse mínimamente satisfechos; que debe hacer para que estén totalmente satisfechos y que debe hacer para que continúen haciendo el negocio con usted.

- Que buscan mis clientes
- Porque los clientes hacen negocio en mi industria
- Razones más recientes de los cambios de proveedor
- Razones posibles para un cambio futuro
- Criterio de servicio de calidad aceptable
- Criterio de satisfacción mínima
- Criterio de satisfacción excepcional
- Criterio de retención y recompra

Razón #2 Determinar las necesidades, Deseos, Requerimientos y Expectativas del Cliente

Su medición de la satisfacción de sus clientes no debe determinar únicamente como se sienten acerca del servicio que reciben. La medición debe identificar también que es lo que los clientes quieren y desean que usted haga. También debe averiguar lo que requieren de usted en relación con especificaciones de productos/ manufacturas o contenido de los programas, así como lo que esperan de usted como proveedor durante el proceso complejo de venta y servicio.

Es de importancia vital para el éxito de su programa de medición que usted conozca las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Muchas compañías hacen preguntas a sus clientes acerca de compras recientes sin antes tratar de averiguar por qué compraron, que satisfacción personal y psicológica obtuvieron de la compra y como planean usar la compra, que esperan de ella y cuál es la expectativa de sus necesidades en el futuro.

Por ejemplo, vamos a suponer que usted hace trampas para ratones y que recientemente construyo la mejor trampa del mundo. Alguna vez alguien dijo que si usted hiciera una mejor trampa para ratones, el mundo se aglomeraría a su puerta. Esto, es asumiendo que ellos necesitan trampas para ratones, ahora o en el futuro, no las comprarán, ni de usted ni de nadie. Así que tendrá la mejor trampa para ratones en el mundo pero no tendrá clientes.

Cuando usted mide la satisfacción de sus clientes mide también lo que requieren, necesitan, quieren y esperan de usted y porque.

Razón # 3 Para cerrar las Brechas

Existen muchas brechas entre clientes y proveedores y la única forma de cerrarlas es conocerlas, aceptarlas y medirlas. Todas las brechas están basadas en diferencias de percepción entre lo que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe que ha recibido. Aquí hay una lista de varias brechas importantes que han sido identificadas a través de varias investigaciones.

- La brecha entre lo que el negocio piensa que necesita un cliente, y lo que el cliente realmente quiere.

Esto es como hacer que una compañía construya la mejor trampa de ratones e informarle al público que necesita comprarla, cuando el cliente quiere es un pedazo de queso.

Usted y su negocio nunca podrán saber lo que el cliente realmente quiere, a menos que se le pregunte directamente. Use las herramientas de medición para informar a los clientes lo que usted cree que ellos necesitan y permítales decirle específicamente que es lo que quieren. La diferencia en percepciones es la brecha que usted debe cerrar.

La brecha entre lo que el negocio piensa que compro un cliente percibe que ha recibido

En realidad no importa que es lo que el negocio vende al cliente si este percibe que no recibió exactamente lo que suponía que había comprado. Una mula en vez de un caballo, un aparato radiofónico normal en vez de un aparato radiofónico estereofónico o un programa de capacitación que promete una serie de resultados y que el cliente piensa que esos resultados no fueron alcanzados; todo esto crea ese tipo de brecha.

La brecha existe por que el cliente no percibe la compra de la misma manera en que la percibe el negocio. Aun si el negocio esta correcto, el cliente se sentirá engañado e insatisfecho. Es responsabilidad del negocio cerrar la brecha y asegurarse de que las necesidades de sus clientes fueron satisfechas.

La brecha entre la calidad de servicio que el negocio cree que está dando y lo que el cliente percibe de esa misma calidad de servicio.

Esto es muy similar al problema anterior, en el que el negocio piensa una cosa y el cliente piensa otra. Este tipo de brechas ocurren usualmente cuando el negocio tiene ciertas políticas de servicio al cliente que tienden a ser las mismas para cada cliente individual, y descuidan informar a sus clientes de estas políticas.

Con esto, ambas partes toman decisiones sin beneficiarse de toda la información disponible. El cliente no sabe que el negocio tiene ciertas políticas y se siente hecho a un lado por la aparente falta de servicio. Por su parte, el negocio puede que nunca sepa que el cliente se siente hecho a un lado.

La brecha entre la expectativa de los clientes acerca de la calidad del servicio y el desempeño real del servicio.

Es obvio el problema existente en caso de que esta brecha ocurra. Si usted no sabe lo que sus clientes esperan de usted y les da algo completamente diferente o aun ligeramente diferente, puede asegurar que ellos no estarán satisfechos. Usted debe hacer todo lo posible por saber lo que lo que sus clientes esperan de usted y entonces dárselos a su entera satisfacción.

La brecha entre promesas de mercadotecnia y la entrega real

Muchas veces una compañía promete entregar los productos con un cierto nivel de calidad de servicio y no es capaz de alcanzar esa promesa. Al hacer la promesa elevo el nivel de expectación del cliente, y al no cumplirla ha creado un cliente insatisfecho. La manera más simple de cerrar esta brecha es prometer menos y entregar más.

Razón # 3 PARA CERRAR LAS BRECHAS

Para el éxito de su negocio es muy importante cerrar estas brechas y satisfacer y retener a sus clientes. A continuación hay 10 preguntas que puede usted hacerse para ayudar a cerrar estas brechas e, idealmente, asegurarse de que nunca existan.

1. ¿Le ha preguntando a sus clientes lo que necesitan, quieren, y esperan de usted?
2. ¿Esta su compañía comprometida a dar servicio de calidad superior basado en la investigación de sus clientes?
3. ¿Tiene usted idea clara de cómo toman la decisión de hacer una compra sus clientes?

4. ¿Conoce usted el criterio que usan sus clientes para definir la calidad y determinar si están satisfechos?
5. ¿Se ha comprometido usted de más en su capacidad de entrega?
6. ¿Perciben sus clientes que usted puede satisfacer sus necesidades y expectativas?
7. ¿Entiende usted las necesidades y expectativas de sus clientes?
8. ¿Tiene usted un sistema para medir el desempeño y ayudar a identificar las necesidades de sus clientes, sus deseos, sus requerimientos y expectativas?
9. ¿Tiene usted un programa de recuperación para tranquilizar a clientes insatisfechos a recapturar a un cliente perdido?
10. ¿Son sus estándares de desempeño de calidad de servicio y satisfacción del cliente los mismos que los estándares de percepción desarrollados por sus clientes?

Probablemente usted pueda agregar más preguntas a esta lista con base en sus propias experiencias. Estas 10 servirán como guía introductoria para que intente cerrar las brechas de calidad en el servicio que puedan existir.

Razón #4 Revisar lo que usted espera, con el fin de mejorar la calidad de servicio y la satisfacción de sus clientes

Usted debe fijar estándares de desempeño, informar a sus clientes y empleados de esos estándares, y después de medir su actuación real contra esos estándares. Cuando usted fije metas para su negocio basado en los requerimientos y expectativas de sus clientes y publique la medición del desempeño contra sus metas, tendrá una excelente oportunidad para mejorar ambas: su calidad y su servicio.

La mejora viene de conocer donde está usted comparado contra donde quiere estar o donde debería de estar y con base a las medidas, los pasos necesarios para mejorar su actuación. Ya que sus estándares fueron desarrollados de acuerdo a las percepciones de sus clientes, alcanzar o exceder esos estándares,

así como quedar corto, le dará una buena indicación de qué tan satisfechos estarán sus clientes y cómo lo hará usted en el futuro.

Razón #5 La mejora en Desempeño lo lleva a un incremento en las utilidades

Ya que no hay una garantía de que esto ocurra, es sano suponer que si usted mejora la calidad de su servicio y entrega, probablemente se beneficiara con utilidades más altas. Más gente le querrá comprar, lo que aumentara el volumen de ventas y la contribución a las utilidades. También, conforme aumente su nivel de servicio al mismo tiempo que el nivel de satisfacción de sus clientes, usted podrá, supuestamente, cobrar más dinero por sus bienes y servicios. El precio incrementado, combinado con la baja de costos resultante de sus procesos de calidad, lo llevaran a obtener una utilidad mayor.

Razón # 6 Para saber cómo lo está haciendo y hacia dónde va.

De todas las muchas buenas razones que hay que medir el desempeño de la calidad de su servicio y los niveles de satisfacción de sus clientes, esta puede ser la más importante de todas. Mientras pueda usted saber que brechas existen y la manera de cerrarlas, que esperan y necesitan sus clientes, y como perciben el mundo, usted necesita saber cómo lo está haciendo realmente, en este momento. Además, debe ser capaz de reunir información sobre lo que debería hacer en el futuro.

Una investigación entre sus clientes le dará esta información. Los clientes le dirán si usted está satisfaciéndolos ahora, y que debe hacer para satisfacerlos en el futuro. Le dirán también si necesita cambiar la estrategia de su negocio o la dirección del mismo. Es esencial para el éxito de su negocio medir las percepciones de sus clientes acerca de la calidad de servicio y sus niveles de satisfacción.

Razón # 7 Aplicar el proceso de mejora continua

De alguna manera siempre aparece este tema. Si usted no trata continuamente de mejorar su oferta de servicio, alguien más lo va a hacer, y entonces sus

clientes serán los clientes de él. Usted debe medir todo lo que hace en relación a su propia producción de bienes y servicios, y la forma en cómo la entrega a sus clientes. Pregúntele a sus clientes, al igual que a sus empleados, como puede hacer mejor lo que actualmente se hace. Tome sus respuestas, sugerencias, recomendaciones, e impleméntelas en sus negocios. Después, pregunte otra vez y otra, y siga haciendo esas mejoras en forma continua.

Recuerde que su meta es establecer relaciones a largo plazo con clientes satisfechos, y lo puede hacer entendiendo e identificando sus necesidades, alcanzando y excediendo sus expectativas, cerrando o quitando cualquier brecha excepcional que pudiera existir entre lo que usted y su negocio creen que entregan y lo que el cliente cree que recibe, y tratando continuamente de mejorar su calidad de servicio, un poco cada vez.

2.3 El servicio

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."

2.3.1 Principales Características del Servicio

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes, los cuales son 4:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Heterogeneidad
- Carácter perecedero

1.- Intangibilidad

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible"

2.- Inseparabilidad

Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.

Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

3.- Heterogeneidad O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día. Por estos motivos, para el comprador, ésta condición significa que es difícil pronosticar la calidad antes del consumo. Para superar ésta situación, los proveedores de servicios pueden estandarizar los procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados de tal manera, que puedan brindar mayor uniformidad, y en consecuencia, generar mayor confiabilidad.

4.- Carácter perecedero Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

2.3.2 Importancia del Servicio

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible y que el posible cliente sólo con ver su empaque, consistencia o color, puede tomar una decisión de compra.

El valor es la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos percibidos por el cliente, los costos incluyen no sólo lo que le cuesta monetariamente el producto o servicio, sino el costo del tiempo que le lleva comprarlo (como la espera en el establecimiento o la distancia para llegar al lugar), qué tanto del proceso de servicio realiza el cliente y qué tanto realiza la empresa (como servirse su comida de un buffet o elegir platillos de un menú, los cuales le son servidos y/o cocinados en su mesa), entre otros.

Dependiendo de cómo se lleven a cabo estas acciones del proceso, el cliente podrá percibir si los beneficios que obtuvo son mayores a los costos que le erogaron, y así podrá tomar la mejor decisión de qué establecimiento elegir.

El valor está basado en la productividad y la calidad con la que un negocio ofrece sus productos y servicios.

La calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo.

2.3.4 Servicio al Cliente

El servicio al cliente tiene sus orígenes como proceso gerencial con Jan Carlzon, que al igual que otros autores piensa que una de las mejores estrategias en las organizaciones se encuentra en la gerencia de los procesos del servicio al cliente, logrando la competencia rigurosa y con tendencia al crecimiento. Estos procesos se fundamentan en la búsqueda constante de satisfacer las necesidades implícitas (características del servicio) y las necesidades explícitas (prestación del servicio) del cliente, que se contrastan con las expectativas. Esto quiere decir que un excelente servicio siempre estará bajo el paraguas de la ecuación propuesta por J.M. Huete.

Satisfacción del cliente = percepción (P)/expectativa (E)

La satisfacción del cliente es la evaluación que realiza el cliente y depende de la respuesta a sus necesidades y expectativas. Si al recibir el servicio siente que sus necesidades no fueron satisfechas a un nivel superior a lo que esperaba, su evaluación indicará un servicio de alta calidad, pero si, por el contrario, sus necesidades fueron satisfechas a un nivel inferior al que esperaba, evaluará el servicio como de mala calidad.

Expectativa (E) Toda experiencia futura genera una expectativa. Todo cliente tiene una expectativa sobre el servicio que adquiere, por las características que el mismo posee. Los factores que influyen en las expectativas de los clientes son:

Percepción (P) Es única en cada persona y está acompañada de aspectos psicológicos en los que juega un gran papel la inteligencia emocional, en la cual se encuentran aspectos de la vida, como perspectiva, espontaneidad, creatividad, habilidades sociales, habilidades emocionales, control de sentimientos, perseverancia, autodisciplina, responsabilidad y empatía.

Estos aspectos pueden darse del cliente interno hacia el cliente externo, del cliente externo hacia el cliente interno, de la dirección hacia el cliente o del cliente hacia la dirección. Cada una de estas percepciones da por resultado las brechas en la prestación del servicio, y están acompañadas de los procesos que harán que se cierren y se produzca la satisfacción del cliente.

Procesos: se relacionan con el flujo operativo de las actividades, con las personas y con el espacio en el que se desarrollan; su función es agregar valor a los beneficios de los clientes. Los procesos de gerencia del servicio deben ser suficientemente entendibles por características del servicio, de tal manera que faciliten su medición y estandarización.

El elemento vital para el análisis de los procesos en el servicio al cliente es el momento de verdad (MV), concebido como el contacto entre el cliente y la empresa. Se define también como “cualquier episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de su servicio”. Estos momentos de verdad pueden ser estelares, amargos o indiferentes. Se presentan con el ciclo del servicio considerado como una cadena, donde cada momento de verdad es un eslabón; por tanto, un momento de verdad comprende a todo el proceso de servicio al cliente.

2.3.5 ¿Qué es la satisfacción del Cliente?

Se ha discutido y publicado mucho acerca del manejo de la calidad total, mejora continua de calidad, servicio al cliente y satisfacción del cliente. Los defensores de estas teorías o estilos de conducir los negocios, tienden a enfatizar la importancia de cumplir especificaciones, mantener el proceso bajo control, satisfacer los requerimientos, dar a los clientes lo que quieren y manejar sus reclamos eficazmente. A pesar de la proliferación de libros, artículos, videos, seminarios y conferencias sobre estos temas, ninguna de estas técnicas es vital para el éxito de un negocio.

El factor más importante ahora es la satisfacción del cliente. Si su cliente no está satisfecho dejara de hacer negocios con usted. Todo lo que usted haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa si no trabaja para satisfacer a su cliente.

Pero, ¿Qué es satisfacer al cliente? Es la percepción que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas. Usted compra algo y espera que trabaje correctamente; si lo hace, estará usted satisfecho, si no lo hace, estará insatisfecho. Depende del vendedor encontrar la manera de arreglar el

problema de modo que quede usted satisfecho. Cuando se hace el arreglo y usted lo aprueba, está usted satisfecho. Cuando no está satisfecho, usted “vota empleando los pies” y camina, llevando al negocio a cualquier otro lado.

La definición de satisfacción del cliente es muy sencilla. Un cliente está satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas, son cubiertas o excedidas, Entonces, ¿Cómo puede usted saber lo que el cliente necesita, quiere y espera? Muy fácil: ¡les pregunta! Así es, así de sencillo. Usted simplemente pregúnteles y proporciónelos los que quieren... y un poco más.

Satisfacción del cliente: Normalmente el cliente está satisfecho cuando un servicio o producto alcanza o excede sus expectativas.

2.3.6 ¿Qué es más Importante Calidad, Servicio, Satisfacción o Retención?

Esta pregunta debe ser contestada por su negocio, para asegurar su éxito. Nosotros hablaremos más adelante de la medición de estos aspectos. Por ahora, usted debe darse cuenta de que todos son muy importantes, cada uno de diferente modo.

Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención son la calidad y el servicio. La meta final de su negocio no debería ser producir un servicio o producto de calidad, ni dar un servicio excelente a sus clientes. Su meta principal debería ser producir clientes leales y satisfechos que permanezcan con usted a través del tiempo. Por lo tanto, ofrecer productos de alta calidad y servicio superior al cliente son elementos necesarios cuando usted considera su meta final.

La importancia de proporcionar un servicio superior a los clientes y usarlo como una técnica de mercadotecnia para asegurar su lealtad y retención.

2.4 Calidad en el servicio al cliente

2.4.1 Relación entre Calidad, Servicio y Satisfacción

Ya debería ser obvio que hay una inundable relación entre calidad, servicio al cliente y satisfacción del cliente. Esto se hace aun más aparente cuando se recuerda que calidad y servicio es cualquier cosa que el cliente dice que es, no lo que usted dice que tiene. Y satisfacción es la percepción del cliente de que sus expectativas han sido cubiertas.

Por lo tanto, si usted provee las dos primeras de acuerdo a la definición de sus clientes la tercera aparecerá sola. Además, los clientes satisfechos le traerán más clientes, que a su vez le traerán mas, y el ciclo de referencia continuara.

2.4.2 Pasos para Desarrollar un Sistema de Servicio al Cliente

Antes que mida lo bien que está proporcionando servicio a sus clientes necesita contar con un sistema de servicio al cliente. De otra manera, no tendrá forma de medir la satisfacción de ellos. He aquí un programa de siete pasos para desarrollar un sistema exitoso de servicio al cliente, seguido de algunas técnicas que usted puede usar para implantar mejoras a la calidad y al servicio a clientes en su compañía.

Pasó 1.- compromiso Total de la gerencia

Los programas de servicio al cliente y mejora de calidad tienen éxito únicamente cuando existe un compromiso total de la gerencia y este compromiso empieza en el nivel más alto. El presidente, director general, presidente del consejo de administración o dueño deben desarrollar y comunicar una visión clara de lo que va a ser el sistema de la calidad y servicio, como va a implementarse, que deben satisfacer y retener a los clientes y cómo será apoyado a través del tiempo. Este compromiso total y definitivo de la gerencia debe iniciarse con una declaración de la visión de la empresa o con una declaración de misión en relación a la calidad del servicio.

Paso 2.- Conozca a sus clientes (íntimamente)

Usted debe hacer todo lo posible para conocer a sus clientes íntimamente y entenderlos totalmente. Algunos autores sugieren que usted debe conocer a sus clientes mejor de lo que ellos se conocen a sí mismos. Esto significa saber lo que le gusta y lo que no les gusta en relación a su negocio; los cambios que quieren hacer; sus necesidades, deseos y expectativas (actuales y para el futuro); que los motiva a comprar o a cambiar de proveedores; que debe hacer para satisfacerlos, retenerlos y convertirlos en leales a usted. Para conocer todo esto de sus clientes, simplemente hay que preguntárselos.

Cuando usted haya aprendido todo acerca de sus clientes y piense que los conoce tan bien como se conoce a usted mismo, debe investigar y aprender acerca de ellos otra vez. Sus necesidades cambian diariamente, a veces cada hora usted debe de ser capaz de alcanzarlas y excederlas. Conocer íntimamente

a sus clientes en forma continua, requiere mantenerse en contacto con ellos constantemente. Llamarlos regularmente. Escribirles. Invitarlos a comer o a que visiten sus oficinas. Averiguar exactamente que están haciendo, que necesitan y que quieren que usted haga por ellos. Este contacto constante le ayudara a desarrollar la lealtad y retención que usted necesita porque saben que está interesado en ellos.

Paso 3.- Desarrollar Estándares de desempeño en calidad de Servicio

La calidad, el servicio a clientes y la calidad de servicio parecen ser términos intangibles por que están basados en percepciones. Sin embargo, tienen aspectos tangibles y visibles que usted puede manejar y medir. Por ejemplo, a los clientes no les gusta esperar que les contesten el teléfono ni que los pongan a esperar por un largo tiempo. ¿Cuántas veces tiene que sonar el teléfono antes de ser contestado? Y, ¿Qué tanto tiempo los pone usted en espera sin regresar a ellos para informales lo que está pasando? ¿Cuántas transferencias o cuantos pasos a través de la distribución automática de llamadas tienen que hacer un cliente para que consigan que le contesten y le resuelvan el problema? ¿Cuánto tiempo se tarda en procesar y embarcar una orden? ¿La embarcan correctamente la primera vez? ¿Cuál es su política sobre las devoluciones de los clientes, reembolsos, cambios y reclamaciones?

Hay aspectos tangibles de calidad en el servicio que pueden ser medidos. Si usted tiene dudas acerca de cómo medirlos, pregunte a sus clientes. Ellos le dirán que es lo que quieren (tal vez no exacta ni directamente) y como juzgan su calidad de servicio. Recordando que la satisfacción y la calidad de servicio existen únicamente en la mente de sus clientes, usted deberá desarrollar sus estándares y sistemas de medición para satisfacer esas percepciones.

Paso 4.- Contrate, Capacite y Compense a los Buenos empleados

Únicamente se puede dar servicio superior al cliente y desempeño con calidad mediante gente competente y bien calificada, lo que trae como consecuencia la satisfacción y retención de sus clientes. La calidad de su servicio será tan buena como la gente que lo brinda. Si usted quiere que su negocio sea bueno para sus

empleados, y esto es un requerimiento para el éxito en el ambiente actual de los negocios, usted debe contratar gente capaz.

Una vez contratada la gente, capacítela ampliamente para que pueda dar un servicio muy bueno a sus clientes y hacer correctamente las cosas al primer intento. Asegúrese de que entiendan tanto los estándares de su compañía sobre el desempeño en la calidad del servicio, como las propias expectativas del cliente sobre lo mismo. Capacítelos en su propio trabajo y también en otros. Déjelos experimentar con usted, pretendiendo que es un cliente, y permítales hacer sugerencias para mejorar el trato a los clientes.

Una vez capacitados, páguelos bien. Usted debe estar consciente de los costos asociados con la pérdida de un cliente y la adquisición de nuevos. La misma fórmula se puede aplicar para reclutar, contratar y capacitar nuevo personal. El costo de reclutamiento puede ser asombroso. Capacite y compense bien al personal. Después de todo, son el contacto inicial de su compañía con el público que compra. Sus empleados, a los ojos y oídos de sus clientes, son la compañía misma. Si ellos dan un mal servicio, el cliente percibe que está recibiendo un mal servicio de toda la compañía.

Finalmente, deles facultades para tomar decisiones y hacer las cosas correctamente para satisfacer a sus clientes. El personal no lo debe buscar a usted o a algún gerente, cada vez que un cliente haga una pregunta tenga una devolución o una reclamación o simplemente necesite que le resuelvan un problema. Hay miles de historias acerca de empleados con facultades para tomar decisiones que operaron en contra de la política de la compañía, pero que retuvieron y dejaron satisfecho a un cliente, con el resultado final de que ambos, el negocio y el cliente, ganaron. Si usted va a poner gente en puestos de contacto con el público, otórgueles la autoridad que acompaña esta tremenda responsabilidad. Deben ser capaces de hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente.

Paso. 5.- Recompense logros en calidad de servicio

Siempre reconozca, recompense y refuerce las actuaciones de servicio de calidad superior. Haga esto tanto para sus empleados como para sus clientes. De a su gente incentivos psicológicos y algunas veces, financieros. Ayúdelos a motivarse a ellos mismos para que lo hagan mejor. Comunique y haga hincapié en todos los logros de servicio que resulten en clientes más satisfechos. Reconozca y recompense aun los pequeños éxitos de una manera similar a lo que lo haría para los logros mayores.

Recompense también a sus clientes por un buen comportamiento como cliente. Todo el mundo quiere sentirse importante y apreciado, especialmente sus clientes. Deles reconocimiento y apreciación del mismo modo que lo haría con sus empleados. Esto los motivara para recomendarlo a otros para que hagan negocios con usted, y a ser más leales hacia su compañía.

Paso 6.- Manténgase cerca de sus clientes

A pesar de que usted ya conoce íntimamente a sus clientes (como lo platicamos en el paso 2) debe hacer todo lo posible para mantenerse cerca de ellos. Manténganse en contacto cada vez que sea posible. Invítelos a que visiten sus oficinas o planta. Vaya a visitarlos. Mándeles cartas, tarjetas, boletines de noticias o artículos publicados que sean de interés para ellos. Haga investigaciones continuas para conocer los cambios de sus expectativas y necesidades.

Hágales preguntas en el momento en que hagan una compra. Pregúnteles por qué no compraron. Mándenles por correo cuestionarios y otros tipos de encuestas. Llámelos por teléfono y pregúnteles como puede hacer mejor su trabajo para ellos. Involúcrelos en sus negocios a través de una mesa de consejo de clientes, mesas de sugerencias, grupos de trabajo e intercambio de trabajos. Haga lo que sea necesario para mantenerse cerca de sus clientes y continúe construyendo y manteniendo esta valiosa relación.

Su relación con sus clientes se solidifica realmente después que hacen una compra. Demuéstreles que se preocupa por ellos y que apoyara su compra.

Asegúrese que estén satisfechos y averigüe que debe hacer para mantener esa satisfacción y lealtad. Haga todo el posible para mantener su nombre en su mente y para que mantengan en el nivel más alto posible la percepción de su calidad de servicio.

Paso 7.- Trabaje hacia el mejoramiento continuo

Ahora que tiene sistemas de servicio al cliente amistoso y accesible, que ha contratado y capacitado a la mejor gente para el trabajo que ha aprendido todo lo posible acerca de sus clientes, no puede descansar. Ningún sistema o programa es perfecto y menos los que están basados en percepciones personales, como es el caso de la calidad de servicio. Por lo tanto, usted debe trabajar continuamente para mejorar el servicio a sus clientes y la calidad de su desempeño.

Los clientes que están inicialmente satisfechos con su compra percibirán como algo positivo a sus intentos de mejorar continuamente la calidad de servicio. Inclusive pueden desear ayudarlo. Recíbalos con los brazos abiertos. Ellos son su mejor fuente de información acerca de cómo ser mejor ante sus ojos y mente. Además, cuando usted implemente sus recomendaciones y sugerencias ellos percibirán que los valúa aun mas. El resultado es que harán más negocios con usted, lo que lo llevara a tener más clientes satisfechos, empleados más contentos y mayores utilidades.

2.4.3 Cinco técnicas para Implementar un Servicio Superior

Presentaremos ahora cinco maneras de implementar un programa de calidad de servicio en su compañía. Estas técnicas trabajarán para mejorar la calidad de los productos y servicios que usted vende a sus clientes, y el nivel de servicio al cliente que usted provee. Siempre tenga presente que la clave para satisfacer a sus clientes es hacer que ellos perciban que usted ha alcanzado o excedido sus expectativas en una situación específica.

1.- Agregue valor

Deles algo más de lo que ellos esperan. Si usted hace esto, realmente habrá excedido sus expectativas y lo habrá puesto en la ruta de convertirse en clientes satisfechos.

2.- Capacite a sus empleados en técnicas internas de medición de calidad

Sus empleados deben estar capacitados para identificar cuando y donde pueden ocurrir problemas de calidad, y los pasos que tienen que llevar a cabo para corregirlos antes de que el cliente note estos errores. La base para que esta técnica trabaje exitosamente son las herramientas de medición estadística y estándares de desempeño de calidad. En vez de contratar inspectores de control de calidad haga que sus empleados verifiquen y vuelvan a verificar su propio trabajo. Finalmente inspeccione personalmente lo que usted espera, así que trabaje con sus empleados para fijar los estándares de desempeño y, después, sorpréndalos haciendo algo correcto.

3.- Contacto constante

Los clientes con los que usted se comunica regularmente se sienten atendidos y estarán más dispuestos a perdonar errores aislados o intermitentes de su parte. Manténgase en contacto con ellos a través de boletines de noticias, cartas de agradecimiento, tarjetas de navidad y cumpleaños y llamadas por teléfono.

4.- Programas de Recompensa

Sus clientes son tan felices al recibir una recompensa como sus empleados. Reconozca y recompense los esfuerzos de sus clientes cuando hagan alguna compra adicional, cuando le hagan compras muy grandes y cuando lo recomienden a nuevos clientes.

5.- Alianzas y Asociaciones estratégicas

Todas estas técnicas deberían de ser pro-activas y esta probablemente sea la más pro-activa e todas. Haga de sus clientes sus socios, en forma literal o figurativa. Cuando la gente tiene participación financiera y psicológica en una empresa hará más esfuerzos para que tenga éxito. Haga que sus clientes visiten sus oficinas y/o plantas, que hagan una inspección rigurosa y que sugieran como puede usted mejorar la calidad en el servicio. Invítelos a esta en su grupo de consejo o en su grupo de directores. La percepción interior que ellos tengan le ayudara a usted a ser un mejor proveedor de bienes y servicios.

Ahora que usted tiene la habilidad para desarrollar un sistema exitoso de servicio a los clientes, y de hacerlo trabajar, está listo para medir sus esfuerzos de calidad en el servicio y el nivel de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, antes de que aprenda “como” hacer la investigación y las mediciones, debe entender “porque” la está haciendo.

2.4.4 Los Beneficios de Medir la Calidad y la Satisfacción de sus Clientes

El beneficio principal de un programa de medición es que usted podrá darle a la gente retroalimentación objetiva, inmediata y significativa. Ellos pueden ver como lo están haciendo ahora, compararlo con algunos estándares de excelencia o de desempeño y decidir el modo preferible para mejorar esa medición. ¿Se ha preguntado alguna vez porque el basquetbol es tan popular? Es por que el jugador inmediatamente sabe si tuvo éxito. El desempeño se mide cuando la pelota pasa, o no pasa, a través de la canasta, y el jugador es motivado para intentarlo otra vez, Esto ocurre aunque no haya tenido éxito en su intento.

Alcanzar las medidas le da a la gente un sentido de logro y un sentimiento de alcanzar las metas. Las medidas también pueden ser la base de un sistema de recompensa que únicamente puede ser exitoso si está basado en datos objetivos y cuantificables. ¿Cómo sabrá usted a que empleados o grupos de trabajo recompensar por haber mejorado su calidad, o bien incrementado la satisfacción de sus clientes, si usted no puede, o no hace medidas de ese empeño?

Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de sus clientes pueden ser resumidos en estas cinco declaraciones:

- 1.- Las medidas le dan a la gente un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a sus clientes.
- 2.- Las medidas le darán a la gente un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto lo llevara a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción de sus clientes.
- 3.- Las medidas ofrecen una retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.
- 4.- Las medidas le dicen lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y como debe hacerlo. Esta información también puede venir directamente de sus clientes.
- 5.- Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

2.4.5 Una Última Consideración de la Medición de la Calidad y Satisfacción de sus Clientes

Los conceptos de mejora continua, servicio superior al cliente y alta calidad están íntimamente relacionados con la satisfacción del cliente. Sin embargo, si usted tiene oportunidad de hacer, un buen esfuerzo en cualquiera de esas áreas para incrementar la satisfacción de sus clientes, hágalo. No se quede atorado en la idea de que debe hacer las cosas poco a poco. Si la situación se presenta como una oportunidad de mejora importante de la calidad de servicio o de la satisfacción de sus clientes, inténtelo. Enseñe también a sus empleados, asociados y socios a intentarlo. Usted no quiere quedar atrapado en otro “proceso” gobernado por políticas y procedimientos que dicen que usted debe hacer mejoras pequeñas con la finalidad de ser efectivo y exitoso. Cuando se presente la oportunidad de un gran salto. ¡SALTE!

Recuerde esto, la razón de POR QUE toma usted medidas es para averiguar lo que debe mejorar. COMO medir. QUE, está usted midiendo es para mejorar su calidad, mejorar la satisfacción de sus clientes e incrementar utilidades.

Ahí lo tiene. Estas son algunas de las razones más importantes de POR QUE se debe medir la calidad y la satisfacción de sus clientes. Ahora, vamos a discutir el COMO, hacerlo; debe tomar las medidas pertinentes de acuerdo a las necesidades de su establecimiento, económicas, porque hay formas sencillas en las que se puede beneficiar sin realizar una gran inversión para ello.

CAPITULO III.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

3.1 Reporte de Resultados

3.1.1 Listado de hallazgos

Positivos

Usuarios le gusta acudir a los restaurantes por la variedad que se maneja, así como el sabor de los alimentos e higiene de lugar.

La ubicación de los restaurantes no es una limitante para los usuarios

La cadena de restaurantes de franquicia, motivan a sus clientes a través de productos especiales, ejemplo; tarjeta de lealtad.

La población tiene bien definido que encontrará mayor calidad en los productos en una franquicia.

Los restaurantes convencionales tienen y muchas veces mantienen precios accesibles de los platillos que ofrecen para accesibilidad a sus clientes u/o usuarios.

Negativos

La atención es deficiente, por la mayoría de los restaurantes contemplando que muchas veces es inexistente la cordialidad y simpatía de los que allí atienden.

Consideran algunos comensales que muchas veces el servicio por parte de los restaurantes de franquicia es robotizado.

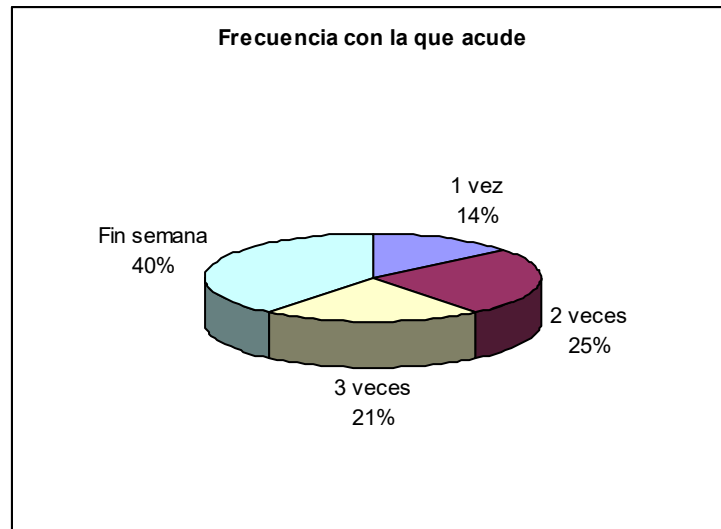
No se aplican evaluaciones sobre el servicio que se está proporcionando, y por lo tanto se desconoce que es lo que prefieren los clientes así como sus gustos, para después realizar cambios necesarios.

La mayoría de los restaurantes no cuentan con los servicios necesarios para satisfacción del cliente, dentro de estos están; servicio a domicilio, red de Internet, área para niños, etc.

Los restaurantes convencionales al contrario de los franquiciantes, no manejan ninguna estimulación hacia sus clientes por la preferencia que estos les guardan, tales motivos pueden ser; por falta de información y disponibilidad de la organización, económico, etc.

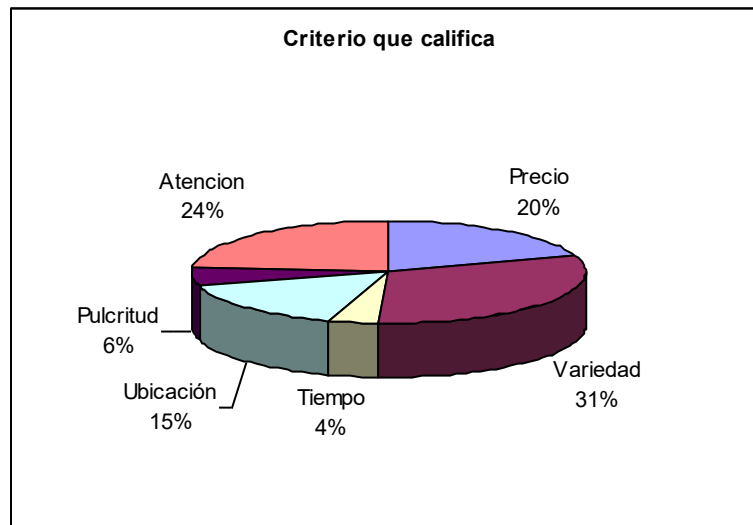
3.1.2 Representaciones Gráficas

¿Frecuencia con la que acude a los restaurantes de la ciudad?



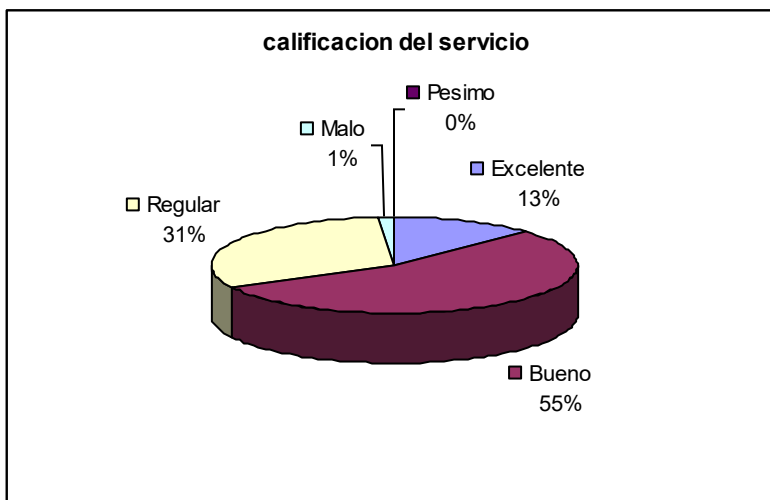
Como se muestra en la grafica el 40% de la población encuestada acude a los restaurantes de la ciudad, con sus familiares, pretendiendo pasar un momento ameno y agradable, disfrutando de una buena comida, a través de la calidad en los alimentos y la atención que se brinda, mientras que la otra mitad de la población conformada por un 21%, 25%, 14% acuden entre semana, ya que son clase trabajadora y no cuentan con el tiempo suficiente para acudir a sus casas, y la ubicación de algún restaurante determinado.

¿Motivo por el cual usted acude a determinado restaurante de la ciudad?



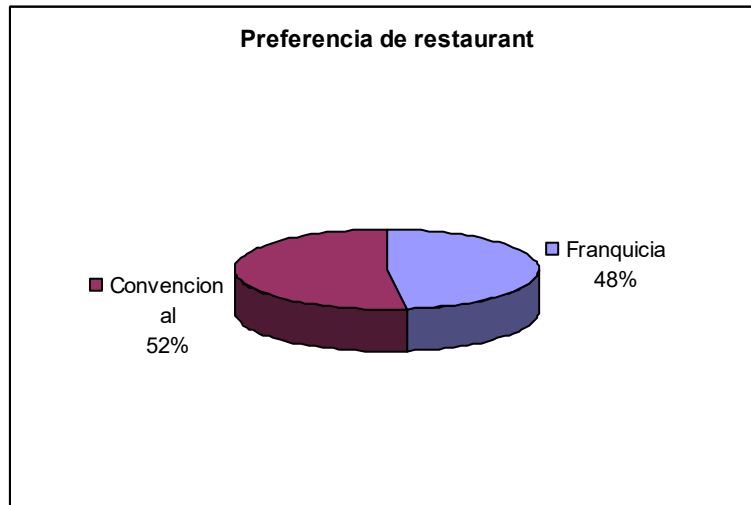
En esta grafica se muestra que el 31% de la población, acude a los restaurantes de la ciudad, por la variedad con la que cuentan, el sabor de la comida, el lugar les parece agradable, mientras que el 24% de la misma, acude por la atención, la cordialidad y simpatía de los que allí atienden, mientras que el otro 20% acuden por el precio que se maneja en los platillos que brindan, mientras que el otro 15% es por ubicación, 6% pulcritud y 4% Tiempo.

En general, ¿Cómo considera usted el servicio de los restaurantes de la ciudad?



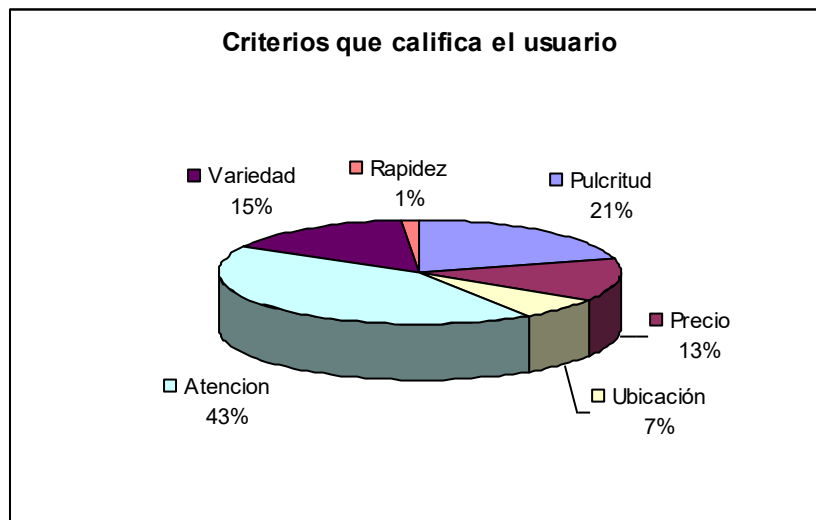
Dentro de la población encuestada el 55% de ella, califica el servicio por bueno, ya que se observa que no todos los restaurantes cubren con todo lo necesario para brindar un servicio excelente por ejemplo, puede que uno cuente con muy buena comida, pero no con atención, confort y cordialidad en el trato de a los comensales, si como el 31% lo considera regular y el 13% excelente, y en menor porcentaje el 1%.

De los siguientes restaurantes, señale al que mas acude:



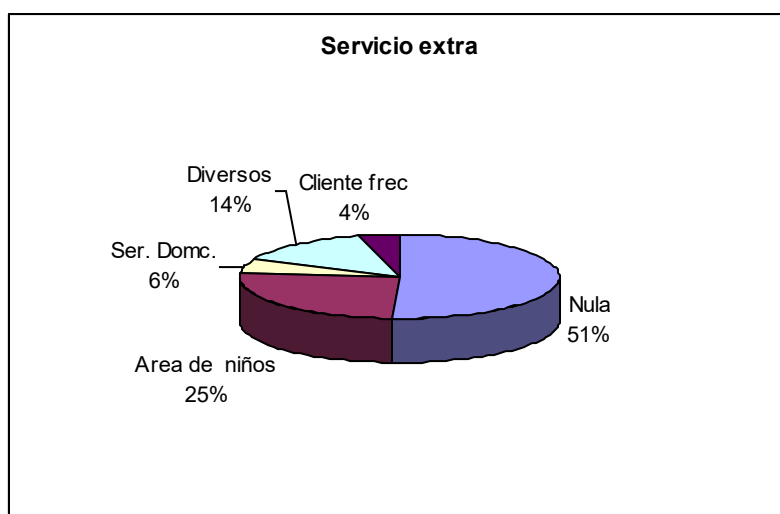
Se muestra que el 52% de la población acude a restaurantes de tipo convencional, su respuesta radica en la atención, comentan que es mas cálida, y espontánea, en el sabor de los platillos que se ofrecen, así como es muchas veces comida casera y económica, y que los lugares son pintorescos haciendo esto que disfruten a gusto de los alimentos, mientras que el 48% acude a las franquicias, teniendo de importancia, rapidez, mayor calidad en los alimentos y el prestigio del lugar, así como sabemos para qué determinado negocio tenga el carácter de franquicia debe contar con ciertos lineamientos estipulados con anterioridad y deben de cumplir al pie de la letra, esto se ve reflejado en los manuales organizacionales y operativos de la empresa.

¿Cuál de los siguientes criterios es el que califica para acudir a determinado restaurante?



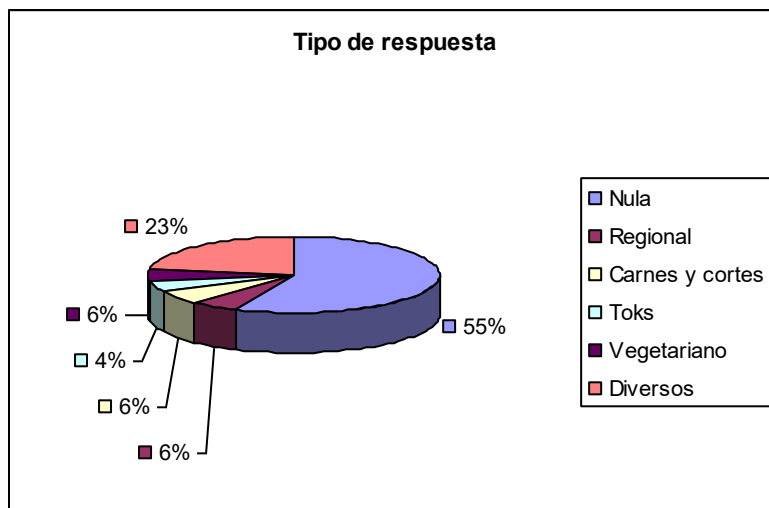
Se presentan una diversidad de respuestas, contemplando que cada usuario tiene características y necesidades distintas a cubrir, por lo tanto se muestra que el 43% prefiere ser bien atendido, ya que esa pagando por un servicio y este criterio hace que el cliente regrese, mientras que el 21% de la población prefiere la pulcritud del lugar, radicando en que se tenga higiene en la elaboración de alimentos y bebidas del lugar, para no propiciar enfermedades a través de la elaboración de los platillos, el 15% recae en la variedad de los alimentos que cada vez los restaurantes se esfuercen por proporcionar novedades y nuevos menús, mientras que el 13%, 7%, 1% prefiere Precio, Ubicación y Rapidez.

¿Qué servicio extra le gustaría que brindaran los restaurantes de la ciudad?



Esta presentación muestra que el 51% de la población no contestó la pregunta, por el hecho que no tenían alguna idea, o estaban indecisos, mientras que el 25% desea un área para niños, bien establecida, es decir higiénica, con juegos, y una persona o niñera que los vigile mientras los padres pueden disfrutar de los alimentos, mientras que el 6% prefiere un servicio a domicilio, porque muchos de los restaurantes de la ciudad no cuentan con este servicio, así como para comodidad del usuario, mientras que el 4% de la población, desea algún distintivo de cliente frecuente, dentro del 14% se refiere a servicio de Internet, convenio con las empresas, terminal, innovación, valet parking.

¿Mencione que tipo de restaurante le gustaría que hubiese en la ciudad de Coatzacoalcos?



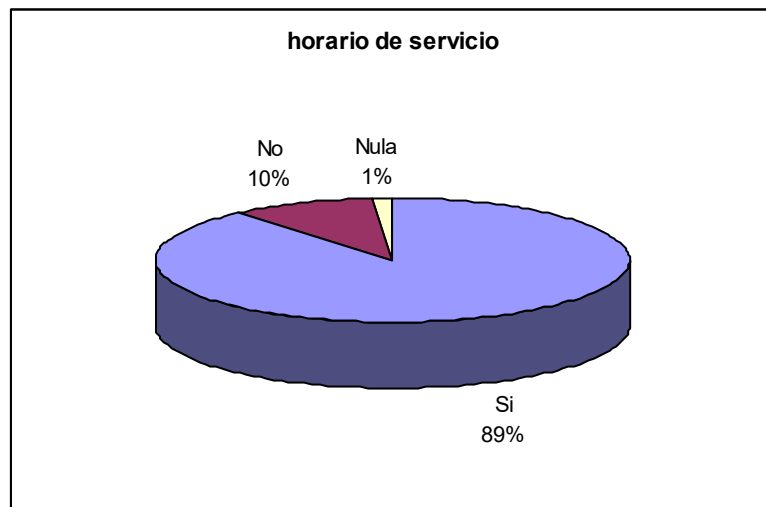
Aquí se muestra que el 55% de la población está indeciso, así como algunos mencionan que en la ciudad se cuenta con todo tipo de comida, mientras que el 23% prefiere buffet, comida argentina, hindú, árabe, mariscos y comida rápida, mientras que los porcentajes de 6%, 4%, 6%, 6% son vegetariano, Taks, Carnes y cortes, y comida Regional .

¿Considera usted que se proporciona un mejor servicio en los restaurantes de franquicia, que uno convencional?



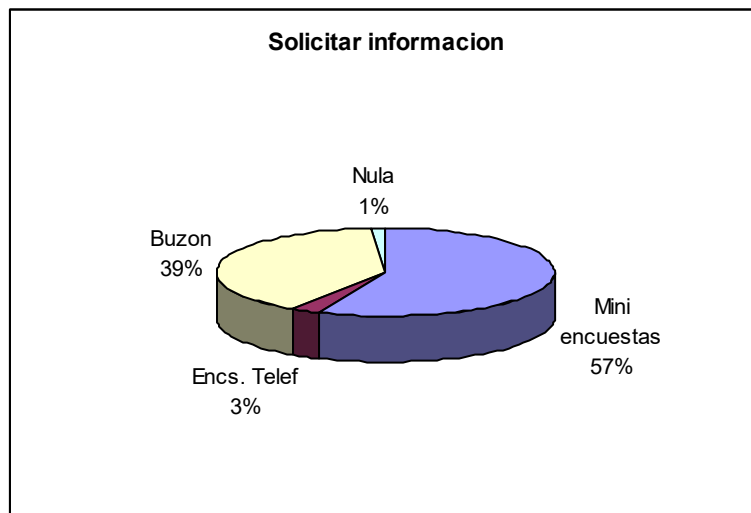
El 56% de la población, responde que es mejor el servicio de franquicia, porque existe calidad en los alimentos, limpieza del lugar y ya es reconocido y tiene prestigio, mientras que el 38% de la población, comenta que no, porque el tipo de comida es mas casera, tiene sazón y sabor, que eso es al final de cuentas lo que busca la gente, y que es más cordial la atención y el servicio que se da en uno convencional.

¿Cree conveniente el horario de servicio que manejan los restaurantes de la ciudad?



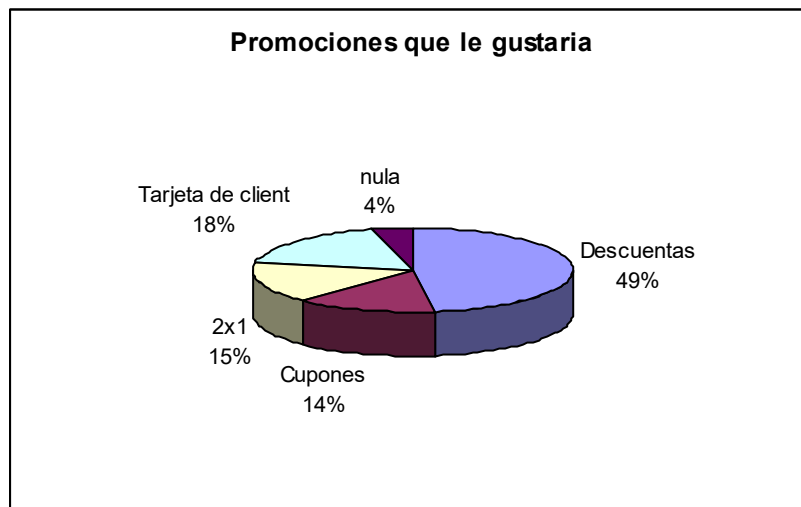
La mayoría de los restaurantes de la ciudad cuentan con un horario disponible, aquí se presenta que la mayoría 89% de la población está de acuerdo con el horario que estos manejan, mientras el 10% su respuesta fue negativa, comentan que algunos de ellos, trabajan muy temprano y por lo tanto no hay lugar que de servicio a la hora que requieren y al resto de la población el 1% su respuesta fue nula.

¿Cuál de las siguientes técnicas considera la mas adecuada para solicitarle información?



En esta presentación el 57% afirma que las mini-encuestas, ya que las pueden contestar en el lugar donde se proporciona el servicio, así como la información son mínima y las más importantes para evaluar el servicio, así como se pueden proporcionar más información en cuanto a los gestos y observancias que proporciona el cliente al contestar la encuesta, mientras que el 39% menciona que el buzón de quejas y sugerencias, mientras esté bien establecido, porque muchos restaurantes lo manejan pero no llevan a cabo su gestión , mientras que el 3% son encuestas telefónicas y el 1% es nula por qué no contestaron, y están indecisos.

¿Cuáles son las promociones que le gustaría que se manejaran en los restaurantes de la ciudad?



Las empresas saben que existen ciertas formas que hacen atraer a los clientes o a nuevos clientes, en esta escala se presentan algunas de las más comunes manejadas por empresas de franquicias y que la convencionales no manejan; entonces, el 49% de la población desea, descuentos por el consumo realizado, el 18% prefiere una tarjeta de cliente distinguido, que por cada visita, la empresa les bonifique algún monto por lo consumido, con anterioridad, mientras que el 14% son cupones, y el 4% es nula.

3.1.3 Análisis de Resultados

Mediante las evaluaciones que se aplicaron a una muestra de 100 personas, se obtuvo la siguiente información, donde se describe las situaciones que el aplicador observó en los momentos de verdad. Esto da como resultado que la población califica como bueno el servicio que se proporciona en los restaurantes, se consideran satisfechos con la variedad de alimentos que actualmente se manejan en la ciudad, así como el sabor de los alimentos y los precios accesibles por parte de los restaurantes convencionales y por parte de las cadenas de franquicia la calidad que existe en los platillos que ofrecen, y que a simple vista se observa calidad en el servicio. Ahora bien contemplando que se tiene como objeto de investigación verificar ¿Cuál es el factor que determina el servicio de la calidad en los restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos? En las encuestas aplicadas se ve mucha discrepancia en las necesidades, satisfacciones y gustos de cada uno de los encuestados, entre algunas; económicas, preferenciales, confort, variedad, esto va a depender de lo que estos buscan para satisfacerse, entonces decimos que no es simplemente un factor el que determina la calidad en el servicio, si no que depende la perspectiva de cada usuario o cliente que acude a determinado restaurante, dentro de los factores que se utilizaron para verificar cuales son los más calificados para acudir a un determinado restaurante, los más destacados son; atención, variedad, pulcritud y precio, con esto se responde el objetivo general de la investigación. Arrojando como resultados que los usuarios tienen mayor tendencia por restaurantes convencionales en relación con las franquicias, sabiendo ellos mismo que estos cuentan con reglas y políticas con las cuales se ven beneficiados al momento de usar el servicio, quedando que los trabajadores se encuentran regidos por manuales organizacionales y de procesos que les permite ir un paso adelante, así como caracterizarse, y mantener el prestigio y reconocimiento de quienes los visitan mientras que uno convencional la atención y el servicio va a depender de las cabezas de los negocios y las motivaciones que estos le ofrezcan a sus trabajadores así como capacitación para mejorar en los aspectos de atención, cordialidad, respeto y simpatía para sus comensales.

Se aqueja por parte de los comensales que los negocios cuentan con métodos de evaluación de servicio, los cuales no están bien definidos o establecidos o simplemente no les dan el seguimiento necesario para la verificación de las quejas o sugerencias, en su caso que estos puedan ofrecer de un determinado restaurante, y por lo tanto los negocios de inicio lo implementan pero ya la respuesta de los usuarios es negativa por malas experiencias que han tenido, entonces decimos que si los restaurantes llevaran a cabo la gestión adecuada respecto a este método de evaluación o el más conveniente sea el caso, estos se verían beneficiados en varios aspectos; ventas, utilidades, clientes reales y potenciales, reconocimiento y prestigio y sobre todo que estas en disposición de servir al cliente.

Entonces, decimos que es muy difícil determinar un criterio específico sobre la calidad en el servicio, ya que cada individuo tiene distintas preferencias, necesidades y perspectivas sobre ciertos criterios que se inclinan de acuerdo a la personalidad de cada uno, sin dejar de un lado que los restaurantes deben de realizar un trabajo arduo para lograr satisfacer estas necesidades.

Sin embargo, podemos ubicar y clasificarlos en la categoría de aspectos conductuales, como son: atención personalizada, percepción, gusto, los cuales son difíciles de evaluar, ya que como se ha mencionado anteriormente, cada individuo percibe o tiene el concepto de calidad diferente, por tal motivo, las organizaciones tienen que hacer uso de todos los recursos a nivel mercadológico, técnico y humano, para ofrecer un bien o servicio esperado. Por ello toda acción encaminada a determinar las necesidades del cliente, es pertinente asegurar el mantenimiento y conservación de una clientela leal a la organización.

3.1.4.- Conclusiones

Con la información conocida en esta investigación se detecto que el tema de calidad en el sector restaurantero, se presenta como deficiente, tal motivo lo ocupa un porcentaje significativo de los restaurantes convencionales en relación a las cadenas de franquicias, este segundo sabemos que cuenta procesos establecidos y definidos para su funcionamiento, logrando proporcionar calidad y estar a la delantera de los convencionales, los cuales no cuenta con la información completa y necesaria sobre el tema de calidad, o la información que se tiene es muy pobre y poco fundada, lo que hace que el resultado sea deficiente viéndose reflejado en varios factores, tales como; la atención, cordialidad, simpatía, variedad, confort, pulcritud, cayendo en lo que se considera como un mal servicio al cliente. Como se ha venido comentando a lo largo de esta investigación, es difícil complacer a los clientes, pero ese es el trabajo arduo que tienen que hacer las empresas para ocupar un lugar en la mente del consumidor, el cual estará seguro de poder encontrar lo que necesita y quiere en determinado lugar, mientras este cubra sus necesidades y expectativas, y le proporcione un trato cordial como este se merece haciendo así que el cliente crea y confíe que es lo mas importantes para la empresa, así mismo este será capaz de caracterizar y recomendar el servicio que se le proporcione, ya que conoce el servicio, así como califico los factores que para este son importantes y necesarios para adquirirlo.

Actualmente el tema de calidad es un factor determinante para el cumplimiento de objetivos organizacionales, así como para el crecimiento y desarrollo de cualquier negocio, implantando un sistema de calidad, se obtienen aspectos positivos de las partes que intervienen, empresa-cliente, por parte de la empresa, incremento en las ventas, aumento de utilidades, producción elevada, así como la garantía que se están ofertando productos que satisfagan las necesidades del cliente y que cumpla con la totalidad en su función, así mismo el cliente podrá adquirir productos que cumplan con sus expectativas y de acuerdo a sus necesidades económicas y gustos, es por ello que no importa el tamaño de la empresa, si no la calidad que en esta se proporcione para poder crecer y tener un auge de clientes potenciales en ella.

3.1.5.- Recomendaciones

Se puede mencionar que los resultados obtenidos, no se consideran positivos ni negativos, sino como un estándar de criterios que los restaurantes de la ciudad deben considerar del servicio en general que estos proporcionan, ya que se podrán notar las deficiencias en criterios de cada uno de ellos, esto va a depender del juicio de cada persona que allí acuda. Entonces la recomendación más efectiva dada las circunstancias es la aplicación de evaluaciones continuas sobre el servicio que se está proporcionando, a manera de verificar en que se está fallando, así como gustos, preferencias de los usuarios, de esta manera se crea conciencia de la calidad, haciendo una constante de mejora continua, con la finalidad de seguir reforzando y ocupando un lugar en el gusto del consumidor.

Contar con un método de evaluación podría ser el buzón de quejas y sugerencias, que se debe tener físicamente, y que realmente sirva de apoyo a todas acciones estratégicas desarrolladas por la organización, como la aplicación de cuestionarios con mínimo de preguntas objetivas que no sean tan abrumadoras para los usuarios.

La técnica del bechmarking, instrumento valioso que utilizan las grandes empresas, para mejorar sus procesos y lograr una eficacia en esto como éxito del resultado general. Es por ello que considero que debe ser utilizado, en este caso la relación de empresas franquiciantes con las convencionales ya que las primeras cuentan con procesos y programas definidos para su aplicación, así como lineamientos a seguir de una manera secuencial y definida para éxito. Quien utilice esta técnica debe considerar ciertos aspectos en relación a su negocio, los cuales debe tener bien definidos con anterioridad, entre algunos factores podemos mencionar, tamaño de la empresa, necesidad detectada, giro de la empresa, aspecto económico, humano, etc. Ya que con esto se adecua a las necesidades de la empresa, si no es así se verá afectada de manera negativa, y no se obtendrán los resultados esperados, y optaran por regresar a sistemas anteriores, evitando implantar mejoras e impidiendo el crecimiento y desarrollo eficaz en el servicio proporcionado, entonces para un resultado óptimo y eficaz deben adaptarse, y situarse en posiciones reales del negocio para poder

detectar las necesidades y prioridades que esté presente, así como en el desarrollo de estas hacer las correcciones necesarias para mejorar los procesos.

ANEXOS

Formato de encuesta

Instrucciones. Se le pide conteste de la manera más sincera posible, para la obtención de datos objetivos para efectos de la investigación.

1.- ¿Frecuencia con la que acude a los restaurantes de la ciudad?

- a) 1 vez a la semana b) 2 veces a la semana c) 3 veces al mes
- d) fin de semana

2.- ¿Motivo por el cual usted acude a determinado restaurante de la ciudad?

- a) Precio b) Variedad c) Tiempo d) Ubicación e) Pulcritud f) Atención

3.- En general, ¿Cómo considera usted el servicio de los restaurantes de la ciudad?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular D) Malo E) Pésimo

4.- De los siguientes restaurantes señale al que mas acude:

- a) Franquicia b) Tradicional

5.- ¿Cuál de los siguientes criterios es el que califica para acudir a determinado restaurante?

- a) Pulcritud b) Precio c) Ubicación d) atención e) Variedad f) Rapidez

6.- Ordene de acuerdo a su grado de importancia los siguientes criterios del 1 al 8, contemplando que el 1 es de mayor importancia y el 8 el menor.

Atención____

Ubicación____

Rapidez y exactitud en el servicio____

Limpieza del lugar____

Precio____

Calidad en los productos____

Variedad____

Confort____

7.- ¿Qué servicio extra le gustaría que brindaran los restaurantes de la ciudad?
¿Por qué?

8.- Mencione ¿Qué tipo de restaurante le gustaría que hubiese en la ciudad de Coatzacoalcos?

9.- ¿Considera usted que se proporciona un mejor servicio en los restaurantes que son franquicia, que en uno convencional?

a) Si b) No ¿Por qué?

10.- ¿Cree conveniente el horario de servicio que manejan los restaurantes de la ciudad?

a) Si b) No _____

11.- ¿Cuál de las siguientes técnicas considera las más adecuada para solicitarle información?

a) mini-encuestas b) encuestas vía telefónica c) buzón de quejas y sugerencias

12.- ¿Cuáles son las promociones que le gustaría que se manejaran en los restaurantes?

a) Descuentos b) Cupones c) 2x1 d) Tarjeta de cliente

BIBLIOGRAFIA

Administración por la Calidad

Autores:

Aldana de Vega Luz Ángela
Álvarez Builes María Patricia
Bernal Torres Cesar Augusto
Díaz Becerra María Inés
Galindo Uribe Oscar Darío
González Soler Carlos Ernesto
Villegas Cortez Andrés

Editorial; Alfaomega

1era. Edición, Año; 2010

Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V.

Como Medir la Satisfacción del cliente

Autor: F. Gerson Richard

Editorial; Grupo Editorial Iberoamérica SA de CV

Edición; 1000 ejemplares más sobre este Año, 1999

Editor; Nicolás Grepe Philip, Traductor; Jaime Schlittler

Más allá del servicio al cliente – como conseguir la lealtad del cliente para siempre.

Autores:

F. Gerson Richard

Editorial; Grupo Editorial Iberoamérica SA de CV

Edición; 100 ejemplares más sobre este, Año 1998

Editor; Nicolás Grepe Philip

Revisor; Francisco Paniagua.