

29  
2022

308917

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE INGENIERIA**  
**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD**  
**EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A :**

**JAVIER NAVARRETE SOTO**

**DIRECTOR: ING. JAVIER CERVANTES CAMARENA**

MEXICO, D. F., 1994.

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

"PROCESO DE MEJORAMIENTO  
DE LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE"

TESIS PROFESIONAL  
JAVIER NAVARRETE SOTO  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## C O N T E N I D O

INTRODUCCION	1
1 SERVICIO DE CALIDAD	4
1.1) Concepto de Calidad	4
1.1.1) Philip B. Crosby	4
1.1.1.1) Los Cuatro Principios Absolutos	4
A) Definición	5
B) Sistema	6
C) Estándar de Realización	6
D) Medición	7
1.1.1.2) Los Catorce Pasos para el Proceso de Mejoramiento de la Calidad	8
A) Compromiso de la Dirección	8
B) Equipos de Mejoramiento de la Calidad	9
C) Medición de la Calidad	9
D) Evaluación del Costo de Calidad	9
E) Crear Conciencia	9
F) Acción Correctiva	10
G) Planear el Día Cero Defectos	10
H) Educación al Personal	10
I) Día de Cero Defectos	10
J) Fijar Metas	10
K) Eliminar las Causas de Error	11

L) Reconocimiento	11
M) Consejos de Calidad	11
N) Hacerlo de Nuevo	11
1.1.2) Kaoru Ishikawa	11
1.1.2.1) Control de Calidad	12
1.1.2.2) Garantía de Calidad	14
1.1.2.3) Círculos de Control de Calidad	15
1.1.2.4) Control Total de Calidad	16
1.1.2.5) Métodos Estadísticos	19
1.1.3) Conclusiones	20
1.2) Servicio al Cliente: La Ventaja Competitiva	25
1.2.1) Karl Albrecht	25
1.2.1.1) El Triángulo del Servicio	26
1.2.1.2) Cinco Pasos para una Organización Orientada al Cliente	32
Etapa 1.- Auditoría del Servicio	33
Etapa 2.- Desarrollo de Estrategia	33
Etapa 3.- Enseñar el Evangelio del Servicio	34
Etapa 4.- Ejecución	34
Etapa 5.- Continuidad	35
1.2.2) Jan Carlzon	35
1.2.2.1) El Momento de la Verdad	35
1.2.2.2) La Pirámide Organizacional	36
1.2.3) Conclusiones	42

2	PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.	45
2.1)	Los Cuatro Pilares	49
2.1.1)	Valores	50
2.1.2)	Normas	52
2.1.3)	Misión	54
2.1.4)	Compromiso de la Dirección	55
2.2)	Planeación Estratégica	56
2.2.1)	Conocimiento del Cliente	58
2.2.2)	Diagnóstico	60
	Historia de la Empresa	61
	Consulta 1.- Estructura	62
	Consulta 2.- Políticas y Procedimientos	65
	Consulta 3.- Sistemas de Personal	66
	Consulta 4.- Equipo e Instalaciones	68
	Consulta 5.- Estrategias	68
2.2.3)	Definición de Metas y Objetivos	69
2.2.4)	Establecimiento de Medidas Preventivas	70
	2.2.4.1) Estructura	70
	2.2.4.2) Políticas y Procedimientos	72
	2.2.4.3) Sistemas de Personal	73
	2.2.4.4) Equipo e Instalaciones	74
	2.2.4.5) Círculos de Calidad	75
	2.2.4.6) Métodos de Medición	76
	A) Cuadro de Pareto	76
	B) Diagrama de Causa y Efecto	77

C) Estratificación	80
D) Hoja de Verificación	80
E) Histograma	81
F) Diagrama de Dispersión	84
G) Gráficas de Control	86
2.3) Publicidad del Proceso	90
2.3.1) Lema y Logotipo	91
2.3.2) Publicidad	93
2.3.3) Campaña Externa	94
2.4) Momentos de la Verdad	95
2.4.1) Contacto con el Cliente	95
2.4.2) Reconocimientos	96
2.4.3) Medición de Avances	97
2.4.4) Retroalimentación	100
CONCLUSIONES	102
APENDICE A	104
BIBLIOGRAFIA	110

## I N T R O D U C C I O N

La situación actual en el mundo, es de apertura comercial y formación de grandes bloques económicos. Influye en forma determinante a México y a todas las empresas que en estos momentos trabajan para satisfacer las necesidades de nuestro mercado. Ya que México pasó a formar parte del mercado más grande del mundo, con un potencial de más de 350 millones de habitantes, al firmarse el Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos de América.

Esto trae consigo grandes oportunidades para la empresa mexicana, sin embargo también implica grandes retos. Estos retos se visualizan principalmente en el ofrecimiento de productos y servicios de calidad, y en la adopción de métodos que permitan lograr la ventaja en el mercado.

Se han desarrollado técnicas e innovado métodos, buscando obtener dichas ventajas que permitan alcanzar el liderazgo en el mercado. Tal es el caso de los cuatro caminos comúnmente utilizados, conocidos como las cuatro P's del mercadeo, y que constituyen el corazón del sistema de mercadotecnia: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

Sin embargo, la gran mayoría de éstos sólo ofrecen beneficios temporales que no representan una ventaja bien definida sobre sus competidores.

Es así como surgió el Servicio al Cliente, convirtiéndose en la ventaja competitiva real de los últimos



años, ofreciendo a quienes han sabido implementarlo, la herramienta necesaria que distingue a una empresa de otra.

El servicio al cliente ha alcanzado tal nivel, que ya no es responsabilidad única del área de ventas el prestar servicios de calidad, sino que involucra a todos los departamentos y niveles de la empresa, que en forma directa o indirecta contribuyen al logro de la calidad en el servicio.

Lo anterior sitúa a la calidad en el servicio al cliente como un pilar indispensable en el marco estratégico de toda empresa con una clara visión del futuro.

El presente trabajo enfoca a la calidad en el servicio al cliente como método de mejora del sistema productivo global en una organización, siendo un campo propicio para la aplicación de la Ingeniería Industrial.

Se compone de dos partes principalmente, la primera en donde se explican los conceptos de calidad y servicio, y la relación existente entre los mismos. La segunda, en donde se expone el proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente; esta segunda parte consta de cuatro apartados: Los Cuatro Pilares, Planeación Estratégica, Publicidad del Proceso y Momentos de la Verdad.

Los Cuatro Pilares son el establecimiento de las bases para la creación de una cultura organizacional orientada al mercado. Estos Cuatro Pilares se componen de la siguiente manera:

A) Establecimiento de los valores de la compañía, que permitirán crear un equipo de trabajo acorde a la nueva forma de ser de la organización.

B) Desarrollo de normas de acción, que servirán de guía de comportamiento en la nueva cultura organizacional.

C) Formulación de la misión de la empresa, aclarando el fin que se persigue con la nueva cultura organizacional.

D) El compromiso de la dirección, asegurando así la importancia del proceso para la organización, y el inicio del cambio.

En el segundo apartado se busca seleccionar las estrategias que nos van a permitir lograr las metas y objetivos. Inicia con el diagnóstico de la empresa que nos llevará a detectar las principales áreas de oportunidad y establecer medidas preventivas orientadas al mercado. En este apartado se estudian todos los puntos de influencia en la obtención de la calidad en el servicio al cliente.

Una vez establecidas las bases y efectuada la planeación estratégica, se da a conocer el proceso a todo el personal de la compañía, dando inicio, a nivel global en la organización, las mejoras en la calidad del servicio al cliente. A este paso se le nombrará Publicidad del Proceso.

Por último, se implantan medidas de control y seguimiento de los resultados que permitan la retroalimentación sobre las mejoras obtenidas.

**CAPITULO 1**  
**SERVICIO DE CALIDAD**

**1.1) CONCEPTO DE CALIDAD**

Existen diferentes aportaciones que en materia de calidad se han desarrollado, tal es el caso de las teorías de Juran, Deming, Crosby e Ishikawa, las cuales han servido de base para la obtención de mejoras en diferentes empresas. Para efectos de este trabajo se estudiarán el Proceso de Mejoramiento de la Calidad de Crosby, y el Control Total de Calidad de Ishikawa como ejemplos de estas teorías.

**1.1.1) PHILIP B. CROSBY**

Presidente de su propia compañía consultora (Philip B. Crosby Associates) y del Quality College en Winter Park, Florida, es el creador de conceptos como "Zero Defects" (Cero Defectos) y "Buck a Day" (Aprovecha el Día), que lo han llevado a conformar las bases de su teoría sobre la calidad. Esta teoría se apoya en dos aspectos principalmente: Los Cuatro Principios Absolutos y Los Catorce Pasos para el Proceso de Mejoramiento de la Calidad.

**1.1.1.1) Los Cuatro Principios Absolutos**

Los Cuatro Principios (Figura 1.1) representan los conceptos fundamentales para la correcta implementación de todo proceso para el mejoramiento de la calidad. Responden principalmente a cuatro preguntas vitales para el entendimiento del proceso:

**A) DEFINICION: ¿Qué es Calidad?**

Existen una gran cantidad de respuestas para esta pregunta, por lo mismo es un concepto que normalmente crea confusión. Esta confusión es causada por las experiencias al usar o consumir un producto, o al recibir algún servicio. Las experiencias nos hacen pensar en la calidad como "lo bueno" o "lo excelente", sin embargo, estas definiciones resultan ambiguas y no dan una idea precisa y clara de lo que en verdad es la calidad.

"La calidad debe de definirse como cumplir con los requisitos" (1). Los requisitos de los resultados describen las expectativas del cliente sobre los productos y/o servicios que se le proporcionan. Para definirlos con exactitud se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿ Quién es mi cliente ?
- ¿ Qué quiere mi cliente ?
- ¿ Cómo quiere mi cliente los productos y/o servicios ?
- ¿ Cuándo los quiere ?

- ¿ Dónde los quiere ?

Esta definición coloca a la calidad como algo alcanzable y medible.

**B) SISTEMA: ¿ Cuál se debe utilizar para obtener la calidad ?**

Para lograr cumplir con los requisitos, es preciso establecer un sistema que permita eliminar las causas de error. Normalmente se aplican sistemas de verificación, y evaluación que sólo brindan la posibilidad de corregir lo ya hecho. Por eso, el único sistema que permite obtener la calidad es la prevención, ya que así es como podemos eliminar de raíz las causas de error.

Para planear el sistema de prevención, primero se debe establecer una política de mejoramiento de la calidad, después analizar los procesos y definir claramente los requisitos, para finalmente desarrollarlos.

**C) ESTANDAR DE REALIZACION: ¿ Cuál se debe utilizar para evaluar los procesos y a las personas involucradas en ellos ?**

El estándar de realización indica lo que se espera de los procesos y las personas, y nos sirve como punto de comparación entre los resultados reales y los esperados. Por lo tanto, el estándar de realización debe de ser Cero Defectos, ya que no se debe permitir incumplimiento alguno de los requisitos. Cero Defectos es una norma de ejecución que

no da lugar a las normas usuales de trabajo como "un nivel aceptable de la calidad" o el "así está bastante bien".

**D) MEDICION: ¿ Cómo se mide la calidad ?**

La calidad siempre se ha medido utilizando índices o promedios, y nunca se ha visualizado desde el punto de vista financiero. Siempre un costo resulta más impactante en el análisis de procesos que un índice, por lo tanto, la medición de la calidad debe de ser a través de un costo, compuesto por el precio del incumplimiento más el precio del cumplimiento.

El precio del cumplimiento es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien, como inversiones en equipo, capacitación, etc.

El precio del incumplimiento es lo que se gasta por realizar las cosas mal, como desperdicios, devoluciones, etc. Mientras más precio de incumplimiento se tenga, mayor será la oportunidad de mejorar.

En forma práctica podemos recordar los Cuatro Principios Absolutos al analizar la frase "Hacerlo Bien a la Primera Vez y Siempre":

"Hacerlo"	Es Cumplir con los Requisitos
"Bien"	Es Sin Errores, Prevención
"a la Primera Vez"	Es Cumplir con Cero Defectos
"Siempre"	Es un Precio de Incumplimiento de Cero

CRITERIOS CONVENCIONALES	PRINCIPIOS ABSOLUTOS	CRITERIOS DE LA CALIDAD
EXCELENTE	DEFINICION	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS
VERIFICACION	SISTEMA	PREVENCION
BASTANTE BIEN	ESTANDAR DE REALIZACION	CERO DEFECTOS
INDICES	MEDICION	PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO

Figura 1.1 Cuatro Principios de la Calidad de Crosby.

**1.1.1.2) Los Catorce Pasos para el Proceso de Mejoramiento de la Calidad**

Philip B. Crosby nos indica a través de los Catorce Pasos las etapas a seguir para la implementación en una organización del proceso de mejoramiento de la calidad. Estos pasos se describen a continuación:

**A) Compromiso de la Dirección**

Todo el nivel directivo debe estar completamente convencido de los resultados que el proceso traerá a la organización, solamente así se podrá crear un verdadero

compromiso de la dirección hacia el proceso. Una vez convencidos y comprometidos deben demostrárselo al personal para lograr lo mismo en ellos. Esto se debe hacer emitiendo una política de calidad que aclare y precise el compromiso de toda la organización hacia el proceso.

**B) Equipos para el Mejoramiento de la Calidad**

El propósito de la formación de estos equipos es la de guiar y promover el avance del proceso. Deberán coordinar y apoyar la implementación del mismo. Los miembros serán representantes de cada departamento en la empresa.

**C) Medición de la Calidad**

"La medición representa simplemente, el hábito de saber cómo nos está yendo" (2). Se debe proveer una herramienta que indique los problemas de incumplimiento que se tienen en la compañía.

**D) Evaluación del Costo de Calidad**

En este paso, se determinará el costo de la calidad, con el fin inicial de conocer los precios de incumplimiento y los elementos que lo integran. Después podrá servir también como medida de desempeño de la dirección.

**E) Crear Conciencia Sobre la Calidad**



Se trata de comunicar a los empleados el status actual de la organización, dándoles a conocer las mediciones de la calidad y el costo de la misma. El fin que se persigue en este paso es el de concientizar al personal de la importancia que representa la calidad.

**F) Acción Correctiva**

En esta etapa se deben analizar los incumplimientos para identificar las causas de los mismos y corregirlos.

**G) Planear el Día de Cero Defectos**

El día cero defectos sirve como una forma diferente de comunicación y reconocimiento. No se debe acelerar su celebración, lo recomendable es realizarlo después de un año y medio aproximadamente del inicio del proceso.

**H) Educación al Personal**

Es necesario educar a todo el personal para que en toda la organización se hable el mismo idioma de calidad.

**I) Día de Cero Defectos**

Este día servirá para reafirmar el compromiso de la organización en el proceso.

**J) Fijar Metas**

El siguiente paso es establecer metas específicas, cuantificables y alcanzables. El objetivo final es cero defectos y se llega a él a través del establecimiento de metas intermedias.

**K) Eliminar las Causas de Error**

Sin buscar ser un sistema de sugerencias, esta etapa consiste en pedir a la gente que haga saber los problemas que tiene.

**L) Reconocimiento**

Se debe implementar un programa de reconocimientos para todos los empleados que hayan tenido actos sobresalientes o que hayan alcanzado sus metas.

**M) Consejos de Calidad**

Aquí es donde se reúnen todos los profesionales de la calidad para intercambiar ideas acerca del proceso ya instalado, y tomar acciones para el mejoramiento del mismo.

**N) Hacerlo de nuevo**

Como su nombre lo indica, es un proceso que nunca termina, ya que siempre existe la posibilidad de mejora.

**1.1.2) KAORU ISHIKAWA**

Actual presidente del Instituto de Tecnología Musashi, el Dr. Kaoru Ishikawa es reconocido a nivel mundial por sus aportaciones en materia de Control Estadístico de Calidad y Control Total de Calidad. Su teoría se basa en cinco puntos principalmente: Control de Calidad, Garantía de Calidad, Círculos de Calidad, Control Total de Calidad y Métodos Estadísticos.

#### 1.1.2.1) Control de Calidad

"Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (3).

La interpretación de calidad tiene un sentido más amplio que el criterio convencional utilizado, en el que solamente se aplica al producto. En el nuevo enfoque se debe controlar la calidad en todas sus manifestaciones; servicio, procesos, trabajo, etc. De esto se derivan las características de calidad reales y sustitutas.

Las características de calidad reales son las que el consumidor exige, las características de calidad sustitutas son aquéllas que nos permiten obtener la calidad real, las que deben resultar en los procesos internos para satisfacer finalmente al consumidor.

Para la correcta aplicación del control de calidad, se

deben seguir los siguientes seis pasos:

- 1.- Determinar metas y objetivos.
- 2.- Determinar métodos para alcanzar las metas.
- 3.- Dar educación y capacitación.
- 4.- Realizar el trabajo.
- 5.- Verificar los efectos de la realización.
- 6.- Empezar la acción apropiada.

Estos pasos tienen influencia directa del Ciclo para Mejorar la Calidad del Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos de América (Figura 1.2) y que se compone de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Se puede afirmar que los seis pasos de Ishikawa son los mismos que los cuatro pasos de Deming pero en detalle. Esto se puede apreciar mejor en la Figura 1.3.

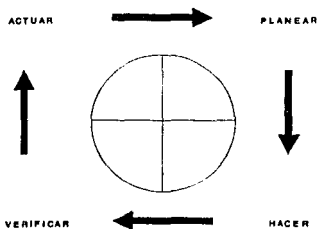


Figura 1.2 Ciclo de Calidad del Dr. Deming.

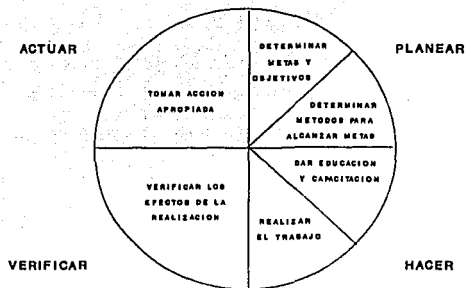


Figura 1.3 Seis Pasos de Aplicación de Ishikawa

#### 1.1.2.2) Garantía de Calidad

"Es asegurar la calidad de un producto" (4). Solamente con la completa participación de todos los empleados, distribuidores y proveedores se puede dar una verdadera Garantía de Calidad.

En el Japón se han cumplido las siguientes etapas que en materia de Garantía de Calidad se han presentado:

- 1.- Orientada hacia la inspección.
- 2.- Orientada hacia el proceso.
- 3.- Con énfasis en el desarrollo de nuevos productos.

La Garantía de Calidad orientada hacia la inspección, se abandonó rápidamente en Japón. Esto fue debido a que inspección no equivale a Garantía, es decir, es necesario inspeccionar solamente en los casos en que existen defectos.

Garantía de Calidad orientada al proceso, implica la participación de todos los empleados , asegurando la calidad en cada proceso de la organización. Sin embargo esta orientación no asegura la satisfacción del consumidor final.

La Garantía de Calidad con énfasis en el desarrollo de nuevos productos, se basa en tres ideas principalmente:

- 1.- Debe realizarse en el desarrollo de nuevos productos, porque sólo así se asegura la calidad para el consumidor.
- 2.- El desarrollo de nuevos productos debe tener prioridad dentro de la empresa.
- 3.- Solamente con este nuevo enfoque, todas las divisiones de la empresa pueden aspirar a lograr el control y la Garantía de Calidad.

Uno de los puntos más importantes dentro de la Garantía de Calidad, es la prevención de errores. Para evitar la repetición de errores se deberá primero eliminar el síntoma, después una causa y por último la causa fundamental. Sin embargo, la verdadera prevención se dá solamente en la eliminación de la causa fundamental.

#### 1.1.2.3) Círculos de Control de Calidad

"El Círculo de Control de Calidad, es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de un mismo taller. El grupo lleva a cabo como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control con participación de todos los miembros" (5).

Estos círculos con sus actividades contribuyen al desarrollo de la empresa, a la creación de un lugar agradable de trabajo y al empleo pleno de la capacidad del hombre.

Existen nueve pasos que ayudan a la organización de actividades en los círculos de control de la calidad. Estos se presentan a continuación:

- 1.- Escoger un tema (Fijar Metas).
- 2.- Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema.
- 3.- Evaluar la situación actual.
- 4.- Análisis (Investigación de Causas).
- 5.- Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
- 6.- Evaluar los resultados.
- 7.- Estandarización, prevenir errores y su repetición.
- 8.- Reposo y reflexión, consideración de los problemas restantes.
- 9.- Planeación para el futuro.

#### 1.1.2.4) Control Total de Calidad

"Es el control de la administración misma" (6).  
"Significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa, deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad" (7).

Este concepto se puede entender más claramente analizando la Figura 1.4.



Figura 1.4 Control de Calidad en toda la Empresa.

La Garantía de Calidad está representada por el círculo central, ya que ésta es la esencia misma del Control Total de Calidad. El siguiente círculo representa la calidad de controles, esto es, el control de la calidad en cada proceso de la organización.

El círculo exterior representa el ciclo de mejora del



Dr. Deming que contribuye a la prevención de errores.

Por último, se encuentra otro círculo más que intersecta con los anteriores, éste representa a los Círculos de Control de Calidad. La intención de colocarlo en esta posición, es porque las actividades de estos círculos de control deben ser parte integral del resto de las actividades de control en toda la empresa.

Como se puede apreciar, el Control Total de Calidad, envuelve los conceptos de Control y Garantía de Calidad, los Círculos de Control y el Ciclo Deming de Mejora. Es por esto que se le ha llamado Control Total de Calidad o Control de Calidad en toda la Empresa.

"El Control Total de Calidad, es una revolución conceptual en la empresa, que contribuye al mejoramiento de la salud y el carácter corporativo de la misma" (8).

Esta revolución conceptual requiere de una completa transformación en seis puntos principalmente:

- 1.- Primero la calidad; no a las utilidades a corto plazo.
- 2.- Orientación hacia el consumidor; no hacia el productor.
- 3.- El proceso siguiente es su cliente.
- 4.- Utilización de métodos estadísticos.
- 5.- Respeto a la humanidad como filosofía administrativa.
- 6.- Administración interfuncional.

De estos seis puntos, los números 5 y 6 requieren de mayor explicación.

**Respeto a la humanidad como filosofía administrativa.** Este punto se basa en la orientación de la empresa hacia la sociedad como parte integral de la misma y la administración en torno a personas como consecuencia. Tiene una visión opuesta a la de F. Taylor, considerando al hombre como un ente pensante, con voluntad propia y un potencial ilimitado.

**Administración Interfuncional.** Aquí se propone la creación de comités interfuncionales con cuatro diferentes funciones: Garantía de Calidad, Control de Costos, Control de Volumen y Control de Personal. Este comité deberá crear un sistema para estas funciones, asignando responsabilidades y autoridad a cada división de la empresa.

#### **1.1.2.5) Métodos Estadísticos**

En todo trabajo hay dispersión, esto trae como consecuencia la necesidad de utilizar métodos estadísticos que permitan llevar un control eficaz de los procesos.

El método estadístico elemental está constituido por las llamadas siete herramientas para el control de la calidad, éstas son:

- 1.- Cuadro de Pareto.
- 2.- Diagrama de Causa y Efecto.
- 3.- Estratificación.
- 4.- Hoja de Verificación.

- 5.- Histograma.
- 6.- Diagrama de Dispersión.
- 7.- Gráficas y Cuadros de Control.

### 1.1.3) CONCLUSIONES

El estudio de las teorías de Crosby e Ishikawa, nos permiten realizar un análisis comparativo de las aplicaciones que en materia de calidad se han desarrollado, tanto en los Estados Unidos de América como en Japón, en donde se han desarrollado las principales aportaciones al respecto.

Vamos a realizar este análisis, estudiando cada uno de los puntos que comprenden el cuadro de la Figura 1.5.

La definición de calidad en ambos casos es la misma, a pesar de que utilizan dos vías diferentes, llegan a la misma conclusión: la calidad es el cumplimiento de todos los requisitos y necesidades del cliente, sin importar si éste es interno o externo a la organización.

El único sistema que nos permite lograr la calidad es la prevención. Ishikawa la llama Garantía de Calidad y le da un enfoque con énfasis en el desarrollo de nuevos productos, ya que ahí es dónde inicia, al diseñar las características de los productos o servicios nuevos con orientación al cliente, asegurando así el cumplimiento de las necesidades básicas del consumidor final. La prevención toma en cuenta éste y todos

los aspectos que permiten eliminar las causas de error.

CRITERIO CROSBY	PRINCIPIOS ABSOLUTOS	CRITERIO ISHIKAWA
CALIDAD ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS	DEFINICION	CALIDAD REAL ES LO QUE EL CLIENTE EXIGE. CALIDAD SUBSTITUTA ES LA CONDICION NECESARIA PARA ALCANZAR LA REAL.
PREVENCION	SISTEMA PARA LOGRARLA	GARANTIA DE CALIDAD CON ENFASIS EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.
CERO DEFECTOS	ESTANDAR DE REALIZACION	CUMPLIMIENTO DE NORMAS CON ORIENTACION AL CLIENTE.
PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO	MEDICION	METODOS ESTADISTICOS
PROCESO DE MEJORA (14 PASOS)	METODO DE MEJORA	CICLO DEMING Y LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Figura 1.5 Cuadro Comparativo CROSBY - ISHIKAWA.

La principal diferencia que existe entre las teorías de Crosby e Ishikawa, se encuentra en el estándar a considerar para la evaluación del personal y los procesos. Crosby asegura que el único estándar de realización dentro de una organización con aspiración a lograr la calidad, es Cero Defectos. Esto significa "Hacerlo Bien a la Primera Vez y Siempre", eliminando totalmente la verificación necesaria al existir errores en la realización de un trabajo.

Ishikawa no está de acuerdo con el concepto de "Cero

Defectos". El habla de que existen irregularidades en los procesos y las personas al ejecutar un trabajo. Por lo tanto se requiere de una verificación periódica. Otro punto de diferencia, es que éste concepto está influenciado por el Taylorismo, el cual ve al hombre como una máquina. Esta visión del hombre es contraria a la de Ishikawa, el cual lo considera bueno por naturaleza y capaz de cometer errores involuntarios. Es por esto que solamente se le debe educar y después confiar en él para prevenir errores y llevar a cabo verificaciones periódicas que permita identificar las causas de error que excepcionalmente se puedan cometer.

El estándar utilizado por Ishikawa es el cumplimiento de normas orientadas al consumidor. Estas normas varían de acuerdo a la empresa, sin embargo existen algunas que sirven como base para este fin; tal es el caso de las normas oficiales mexicanas, o las desarrolladas en la organización internacional de normas. Cualquiera que sean las que se utilicen nunca serán completamente satisfactorias para cubrir las características de calidad sustitutas. La insuficiencia en el cumplimiento de los requisitos por las normas, lo sustituye la experiencia del personal.

La elección de un estándar para la medición de la calidad debe tomar en cuenta al hombre como tal. No se puede pensar que cada individuo pueda reaccionar de igual forma siempre, ante circunstancias semejantes. La irregularidad en

el comportamiento humano es común. Debido a esto, lo más correcto es adoptar como estándar de realización el cumplimiento de normas con orientación al cliente.

En lo que respecta a la medición de la calidad, Crosby nos indica que la mejor manera de hacerlo es a través del Precio del Incumplimiento. Este precio nos permite conocer el costo total que nos representa el hacer las cosas mal, desperdicios, horas hombre mal utilizadas, etc.

Por otro lado Ishikawa nos dice que los métodos estadísticos son la mejor forma de medir la calidad, porque nos proporcionan datos que nos permiten conocer el status de cada proceso y así poder determinar las causas de error si es que existen.

Tanto el Precio del Incumplimiento como los Métodos Estadísticos, son útiles y además complementarios para la medición de la calidad.

Por último se tiene el método de mejora propuesto para la implementación de la calidad en la organización. En este punto contamos con el proceso de mejoramiento de la calidad en sus catorce puntos de Philip B. Crosby, los Círculos de Calidad y el Ciclo Deming utilizados por Kaoru Ishikawa.

Analizando los catorce pasos de Crosby, cumplen en dos ocasiones el ciclo Deming, como se muestra en la Figura 1.6.

Lo anterior nos hace ver que el Ciclo Deming es lo bastante completo como para envolver todos los pasos

necesarios dentro de un proceso de mejoramiento.

14 PASOS DE CROSBY	CICLO DE CALIDAD DE DEMING
1.- COMPROMISO DE LA DIRECCION.	PLANEAR
2.- EQUIPO PARA EL MEJORAMIENTO.	PLANEAR
3.- MEDICION DE LA CALIDAD.	HACER
4.- EVALUAR EL COSTO DE LA CALIDAD.	HACER
5.- CREAR CONCIENCIA.	HACER
6.- ACCION CORRECTIVA.	VERIFICAR
7.- PLANEAR DIA CERO DEFECTOS.	ACTUAR - PLANEAR
8.- EDUCACION AL PERSONAL.	ACTUAR - PLANEAR
9.- DIA CERO DEFECTOS.	ACTUAR - HACER
10.- FIJAR METAS.	ACTUAR - PLANEAR
11.- ELIMINAR CAUSAS DE ERROR.	HACER
12.- RECONOCIMIENTO.	HACER
13.- CONSEJOS DE CALIDAD.	VERIFICAR
14.- HACERLO DE NUEVO.	ACTUAR

Figura 1.6 Catorce Pasos de Crosby en el Ciclo Deming.

Por otra parte, se cuenta también con una herramienta auxiliar para cualquier proceso de mejora. Esta la tenemos en los Círculos de Calidad, los cuales le permiten al personal desarrollar sus propios procesos de mejora dentro del taller o departamento en el que se encuentran.

En conclusión, podemos afirmar que el Ciclo Deming acompañado de los Círculos de Control de Ishikawa es el mejor método de mejoramiento para la calidad.

## **1.2) SERVICIO AL CLIENTE; LA VENTAJA COMPETITIVA**

Los tiempos que hoy vivimos exigen en la industria un concepto innovador que permita a la empresa colocarse como líder en el mercado que atiende. Este concepto se ha visualizado a través de la implementación de un proceso en toda la organización orientado al cliente.

En este apartado se estudiarán las aportaciones que en materia de servicio al cliente han desarrollado Karl Albrecht y Jan Carlzon. Siendo ellos dos personalidades que han innovado métodos de mejora en este campo.

### **1.2.1) KARL ALBRECHT**

Consultor de empresas a través de su firma de consultoría "KARL ALBRECHT & ASOCIADOS", se dedica exclusivamente a la promoción de conceptos para aumentar la eficiencia organizacional. Una de sus mayores aportaciones se encuentra en la "GERENCIA DEL SERVICIO". Esta se basa en una cultura organizacional orientada hacia el cliente y una dirección de la empresa que fomente y mantenga esta cultura.

Este concepto lo desarrolla a través de lo que el denomina el Triángulo del Servicio y los Cinco Pasos para una Organización Orientada al Cliente.



### 1.2.1.1) El Triángulo del Servicio

Este Triángulo (Figura 1.7) incluye los tres factores necesarios en una organización de servicios: la estrategia, los sistemas y el personal; los cuales giran alrededor del motivo de ser de la empresa: el cliente.

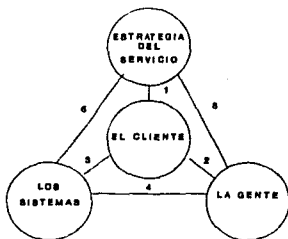


Figura 1.7 El Triángulo del Servicio

#### A) El Cliente

Es de suma importancia para toda la organización el conocer las necesidades y requisitos del cliente, además de lo que espera de la compañía. Solamente así es como se puede iniciar un verdadero cambio en la organización que esté

orientado al cliente.

Podemos iniciar con la consideración de que la visión de la compañía con respecto a cómo percibe el cliente sus servicios puede ser diferente a cómo las percibe realmente.

Existen dos formas en que un cliente percibe los servicios. La primera es cuando el servicio, ya sea bueno o malo, deja huella en el cliente, a este servicio se le denomina Servicio Visible. La segunda es cuando solamente el mal servicio deja huella pasando desapercibido el buen servicio, a éste se le llama Servicio Invisible. Debemos hacer saber al cliente el verdadero servicio que se otorga.

Al cliente no le importa lo que esté pasando dentro de la organización, y en la compañía no debe existir obstáculo alguno para la prestación de un servicio de calidad.

Lo anterior nos lleva a pensar en la lealtad del cliente al producto. Esta se puede dar solamente en los casos en que exista una lealtad de la empresa al cliente, a través del ofrecimiento de un servicio siempre satisfactorio.

Otro factor importante es la experiencia que vive el cliente al completarse el ciclo del servicio recibido. "Un Ciclo del Servicio, es una secuencia repetible de acontecimientos en que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto" (9). Es necesario que exista un responsable de este ciclo de principio a fin, ya que de no existir, la

experiencia recibida por el cliente en alguna parte del ciclo puede ser mal manejada y cambiar las expectativas del cliente, pudiendo alterar así su evaluación del servicio.

Por último, bien sabemos que el mundo en que vivimos es dinámico y cambiante, lo que ahora nos satisface mañana probablemente ya no. Es así como toma mayor importancia la investigación y el conocimiento de nuestros mercados.

#### **B) La Estrategia de Servicio**

"Es un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente" (10).

La estrategia de servicio proporciona una forma de posicionamiento del servicio en el mercado. Sirve a la gente dentro de la empresa a conocer el negocio para el que trabajan, las operaciones clave y lo que se espera de ellos.

Se compone básicamente de tres elementos: la investigación de mercados, la misión y los valores de la organización. Estos tres elementos conforman las bases de toda estrategia de servicio, la cual puede incluir términos tales como: rapidez, eficiencia, precios, comodidad, lujo, cuidado, interés, flexibilidad, diversión, y todo concepto que pueda incluirse en las tres bases de la estrategia.

La estrategia de servicio es una política de la empresa imprescindible para lograr un cambio cultural en la organización orientado al mercado.

### C) El Sistema de Servicio

"Es todo el mecanismo físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente" (11).

Se requiere sistematizar el servicio, con el fin primordial de cumplir con las expectativas del cliente, a través de sus experiencias al recibirlo. En la medida que el cliente va aumentando sus experiencias con un producto o servicio, sus expectativas van cambiando, y en este aspecto es donde cae todo el peso de la continuidad de un negocio.

El sistema se define a partir de la oferta de servicios que proporciona la empresa. Esta oferta se da a través de lo que se denomina paquetes de servicios. "El paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente" (12). Existen dos tipos: los principales y los secundarios.

El paquete de servicios principales es el servicio básico que ofrece la empresa, el giro en el que se encuentra define en gran medida este paquete. El paquete de servicios secundarios es aquél que complementa y da valor agregado al

paquete de servicios principales.

Un aspecto importante en el desarrollo de un sistema de servicios, es la experimentación y verificación del mismo antes de su implementación. Ya que no se puede dar el lujo de implementar un sistema que no cumpla en su totalidad las necesidades y expectativas del cliente. En este punto, la planeación del sistema de trabajo toma especial importancia ya que existe una mayor posibilidad de error en el aspecto humano, que en el material.

Es evidente ante los ojos del cliente un sistema de servicios mal planeado, en estos casos los sistemas están orientados a la organización y no al cliente. En caso contrario, el sistema de servicios se presenta ante el cliente como algo sencillo y fuera de toda complicación.

#### **D) El Personal**

Existe una impresión predominante en la industria de que cualquier persona puede desempeñar favorablemente un cargo de contacto con el cliente. Sin embargo para desempeñar eficientemente este tipo de cargos, se requieren de algunas características como madurez, autoestima, talento social y tolerancia.

Para esto es necesario contar primero con un departamento de selección que nos proporcione gente con las

características anteriores.

En segundo término es necesario contar con un buen plan de capacitación que permita el enriquecimiento personal y la mejor comunicación con el cliente. Esto trae como consecuencia la humanización en el servicio, evitando así una posible "robotización" del personal en el cargo.

Debe existir en toda organización una serie de valores, normas e ideologías que constituyen una cultura enfocada en el servicio. Sin ésta es imposible crear una verdadera conciencia en el personal de la importancia que representa.

Sin embargo, no sólo la gente a cargo del contacto con el cliente debe involucrarse en el servicio. Todo el resto del personal en la organización existe con el fin primordial de dar apoyo a la gente que sirve al cliente. "Si usted no está atendiendo al cliente, es mejor que lo haga con alguien que lo sea" (12).

De acuerdo a lo anterior, se puede clasificar al personal en: gente de servicio primario, servicio secundario y de apoyo al servicio.

La gente de servicio primario es la que tiene contacto directo con el cliente, la de servicio secundario es la que sirve al cliente y en pocas ocasiones tiene contacto con él, y por último, la de apoyo al servicio que incluye al resto del personal.

## **E) Relación Entre Factores**

Cada una de las líneas del triángulo del servicio (Figura 1.7) tiene un significado especial en el concepto de Gerencia de Servicio.

La línea #1 conecta la estrategia de servicio con el cliente, y representa la orientación al mercado y la comunicación de dicha estrategia al mismo.

La línea #2 conecta al personal con el cliente, y representa la experiencia del cliente en el ciclo.

La línea #3 conecta a los sistemas de servicio con el cliente, y representa la orientación que deben de tener éstos al consumidor, y la experiencia del mismo con ellos.

La línea #4 conecta al personal con los sistemas, ésta representa la necesidad de que ambos se complementen para la consecución de un servicio de calidad.

La línea #5 conecta la estrategia con los sistemas. Esta representa la necesidad de que el diseño y desarrollo de los sistemas deben deducirse a partir de una estrategia.

Por último, la línea #6 que conecta al personal con la estrategia, representa la cultura que une a la empresa con el personal.

### **1.2.1.2) Cinco Pasos para una Organización Orientada al Cliente**

Todas las empresas que deseen experimentar un cambio para adquirir una orientación hacia el cliente, pasan por las siguientes cinco etapas:

#### **Etapas 1.- Auditoría del Servicio**

En esta etapa se trata de conocer las expectativas actuales del cliente con respecto a la compañía, en base a sus necesidades y requisitos reales.

Se lleva a cabo en tres pasos básicamente: identificar los ciclos del servicio, identificar todos los contactos posibles entre el cliente y la empresa, y por último, la recopilación de datos para su evaluación.

#### **Etapas 2.- Desarrollo de la Estrategia**

En esta etapa se deberá reunir a todos los ejecutivos para la elaboración de la estrategia de servicio en base a los datos obtenidos en la auditoría.

Esta estrategia debe cumplir con las siguientes condiciones:

a) No ser trivial, tiene que ser concreta y orientada a la acción.

b) El concepto o misión que maneje debe ser entendible, para que la gente lo ponga en funcionamiento.



c) Debe considerar beneficios importantes para el cliente.

d) Debe diferenciar a la empresa de sus competidores.

e) Se debe de expresar y explicar en forma simple.

### **Etapa 3.- Predicar y Enseñar el Evangelio del Servicio**

Esta etapa se refiere principalmente al entrenamiento de todo el personal. Su implementación debe ser en combinación con dos técnicas: La primera técnica es a través del entrenamiento masivo; la segunda es a través del desarrollo planeado de la cultura organizacional, llevando los conceptos de servicio poco a poco a todos los niveles de la estructura. Esta segunda técnica colabora con la continuidad que debe mantener el proceso de entrenamiento.

### **Etapa 4.- Ejecución**

En este momento se ponen en marcha las acciones propias del proceso. Es recomendable dejarlas en manos de la gente que presta el servicio, ya que ellos son los que conocen de mejor manera al cliente.

Un punto de apoyo para esta etapa son los Círculos de Calidad, a través de los cuales se pueden desarrollar nuevos métodos para satisfacer las necesidades del cliente.

## **Etapas 5.- Continuidad**

Este último paso pretende establecer estructuras organizacionales que ayuden a eliminar vicios, costumbres, procedimientos, tradiciones, etc., que puedan obstruir la continuidad de los nuevos métodos.

### **1.2.2) JAN CARLZON**

Presidente de Scandinavian Airlines System, Jan Carlzon es un reconocido ejecutivo sueco, que con base en sus conceptos de servicio evitó la bancarrota en varias empresas.

Las ideas fundamentales descritas por Jan Carlzon se pueden resumir en dos puntos: El Momento de la Verdad y La Pirámide Organizacional.

#### **1.2.2.1) El Momento de la Verdad**

"Es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión" (13).

Estos contactos del cliente con la compañía toman mayor importancia cuando son directamente con los empleados. Un momento de la verdad mal manejado por alguna persona puede provocar la pérdida de un cliente, a pesar de que en

ocasiones anteriores estos momentos hayan sido positivos.

Para lograr que todos los momentos de la verdad sean positivos para el cliente, se debe orientar a la compañía hacia las necesidades individuales de cada uno de ellos. Al cliente no le interesa nuestro equipo, instalaciones, políticas, procedimientos, objetivos y estrategias, lo único que quiere es satisfacer sus necesidades.

El personal que tiene contacto con el cliente es el que al final satisface gran parte de sus necesidades. Es por esto que se les debe capacitar y delegar responsabilidad para que puedan atender las necesidades del cliente eficientemente. Esto da entrada al nuevo concepto de la pirámide organizacional aportado por Carlzon.

#### **1.2.2.2) La Pirámide Organizacional**

La pirámide organizacional convencional (Figura 1.8) está estructurada en tres partes: un punto superior, varios niveles intermedios y la base relacionada con el mercado.

En la parte superior de la pirámide se encuentran los ejecutivos ocupando todo su tiempo en la toma de decisiones. En los niveles intermedios se encuentran simples mensajeros de las decisiones tomadas en el nivel superior, transmitiéndolas a los niveles más bajos. Y en la base la gente que lleva a cabo la operación y el contacto con el

cliente sin poder tomar decisiones propias.

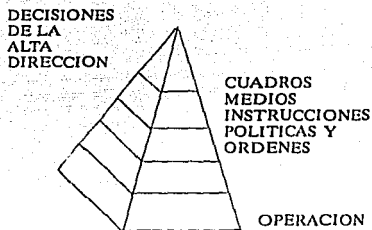


Figura 1.8 La Pirámide Organizacional Convencional.

La nueva pirámide organizacional propuesta por Carlzon (Figura 1.9), es más baja y más ancha, dando a entender con esto que la estructura debe ser más sencilla, y en donde la gente operativa y de contacto con el cliente tome la mayor importancia.

Consta de tres niveles: El primero en donde se guía a la compañía estableciendo objetivos y estrategias y tomando decisiones trascendentales, y el intermedio debe proporcionar todos los medios necesarios para que el nivel de la base tome decisiones específicas para cumplir con los objetivos y estrategias.



**Figura 1.9 La Pirámide Organizacional de Carlzon.**

Debido a esto, la gente de contacto con el cliente debe de tomar sus propias decisiones. Para esto influyen los siguientes factores: Liderazgo, Estrategia, Ejecución, Comunicación, Medición, Reconocimiento y Continuidad.

**A) Liderazgo**

"Un líder es aquél que crea el ambiente adecuado para que se desarrolle la actividad empresarial" (14). "El líder es la persona que se orienta hacia los resultados más que hacia el poder o las relaciones sociales" (15).

La nueva pirámide organizacional nos dice que el líder no es aquél que lo sabe todo y toma las decisiones. Sino que

debe tener una visión de conjunto de la empresa y a partir de ésta crear sistemas para delegar responsabilidades. Por lo tanto las funciones principales de un líder son las de escuchar, comunicar y educar al personal a su cargo para que puedan tomar sus propias decisiones.

#### **B) La Estrategia**

Este es un punto clave para el cambio en una empresa. La estrategia corporativa debe enfatizar la orientación hacia el cliente. Para formularla debemos definir el giro de la empresa y los productos o servicios que se deben ofrecer, determinando así con toda exactitud quiénes son nuestros verdaderos clientes objetivo.

La estrategia sirve como guía para cualquier toma de decisiones, inversiones y cambios.

#### **C) Ejecución**

Este punto se refiere al valor y decisión para realizar los cambios. Una vez decididos, se requiere perseverancia que lleve a "atravesar las paredes" que se puedan presentar.

También es importante la ejecución de las decisiones de la gente de "primera línea". Ellos necesitan además de información y capacitación, cierta seguridad que les dé

confianza para la toma de decisiones. Esta seguridad la pueden adquirir de dos formas: interna y externamente.

La seguridad interna se genera a partir de la autoestima que la gente tiene y que se desarrolla al adquirir mayores responsabilidades.

La seguridad externa se adquiere a través de la guía y formación que recibe el personal de sus líderes. Estos últimos deben aceptar el derecho de la gente a cometer errores, sin embargo no deben aceptar a los incompetentes.

#### D) Comunicación

Anteriormente habíamos mencionado que una de las funciones principales del líder es comunicar. Esta comunicación del líder con los empleados es indispensable para dirigir todos sus esfuerzos hacia un mismo objetivo. Esto implica que los mensajes sean claros y sencillos asegurando que todos lo entiendan.

Una forma de comunicación muy importante para un líder es la no verbal. Todos los símbolos que lo rodean, como su comportamiento, son imitados por su personal, y representan parte de la imagen de la compañía. Es por esto que el buen ejemplo constituye una herramienta básica de comunicación.

#### E) Medición

En la pirámide organizacional convencional, el estándar de medición lo fija el alto ejecutivo, y lo hace llegar a todo el personal a través de memoranda y niveles medios.

En la nueva pirámide los empleados de todos los niveles conocen los objetivos, y solamente requieren de un sistema de apoyo que les permita conocer si las decisiones que toman van de acuerdo con los objetivos.

Un sistema de medición bien elaborado, puede identificar problemas que eran antes desconocidos.

#### **F) Reconocimiento**

Todo reconocimiento genera mayor autoestima en quien lo recibe. Existen diferentes formas de reconocer un buen trabajo, generalmente a través de símbolos individuales y/o colectivos como cartas de felicitación, regalos o fiestas.

Sin embargo, no existe manera más satisfactoria de reconocimiento, que la obtención de mayor responsabilidad y confianza, ofreciendo un lugar de trabajo en donde la gente se sienta satisfecha de sus acciones.

#### **G) Continuidad**

Para asegurar la continuidad en la nueva orientación de la compañía, se requiere que nuestro objetivo final sea a



largo plazo. Sin embargo, esta nueva orientación al mercado no debe desviar la atención y hacer olvidar la parte técnica y operacional de la empresa.

El futuro de toda compañía depende de su gente. La continuidad en los procesos y estrategias se puede dar persiguiendo retos y metas que el personal cumple o no.

### 1.2.3) CONCLUSIONES

El servicio debe ser parte importante de la cultura organizacional en toda compañía. Toda la gente debe estar orientada a satisfacer las necesidades del cliente sin importar si éstos son internos o externos a la organización. El servicio debe por consiguiente, ser parte fundamental de los objetivos y estrategias de la empresa.

Karl Albrecht y Jan Carlzon nos hablan de sistemas, personal, estrategias, comunicación y continuidad entre otras cosas, siendo estos conceptos complementarios.

Analizando todos los conceptos aportados por Albrecht y Carlzon, podemos llegar a la conclusión de que Servicio es el juicio subjetivo que depende de la balanza entre la experiencia y la expectativa.

Tomando en cuenta la definición de calidad del apartado 1.1.3, podemos ahora definir con exactitud el título de este capítulo; Calidad en el Servicio es el cumplimiento de las

expectativas del cliente creadas de acuerdo a sus requerimientos.

- (1) "CALIDAD SIN LAGRIMAS", Philip B. Crosby, Pág. 72, Edit. CECSA, 1991.
- (2) "CALIDAD SIN LAGRIMAS", Philip B. Crosby, Pág. 119, Edit. CECSA, 1991.
- (3) "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?", Kaoru Ishikawa, Pág. 40, Edit. NORMA, 1991.
- (4) "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?", Kaoru Ishikawa, Pág. 69, Edit. NORMA, 1991.
- (5) "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?", Kaoru Ishikawa, Pág. 133, Edit. NORMA, 1991.
- (6) "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?", Kaoru Ishikawa, Pág. 84, Edit. NORMA, 1991.
- (7) "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?", Kaoru Ishikawa, Pág. 85, Edit. NORMA, 1991.
- (8) "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?", Kaoru Ishikawa, Pág. 97, Edit. NORMA, 1991.
- (9) "GERENCIA DEL SERVICIO", K. Albrecht y R. Zemke, Pág. 37, Edit. LEGIS, 1990.
- (10) "GERENCIA DEL SERVICIO", K. Albrecht y R. Zemke, Pág. 65, Edit. LEGIS, 1990.

- (11) "GERENCIA DEL SERVICIO", K. Albrecht y R. Zemke, Pág. 77, Edit. LEGIS, 1990.
- (12) "GERENCIA DEL SERVICIO", K. Albrecht y R. Zemke, Pág. 80, Edit. LEGIS, 1990.
- (13) "GERENCIA DEL SERVICIO", K. Albrecht y R. Zemke, Pág. 26 y 27, Edit. LEGIS, 1990.
- (14) "EL MOMENTO DE LA VERDAD", Jan Carlzon, Pág. 52, Edit. Díaz de Santos, 1991.
- (15) "EL MOMENTO DE LA VERDAD", Jan Carlzon, Pág. 53, Edit. Díaz de Santos, 1991.

**CAPITULO 2**  
**PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA**  
**CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

"Un Proceso es una serie de actividades que producen un resultado" (1) (Figura 2.1).

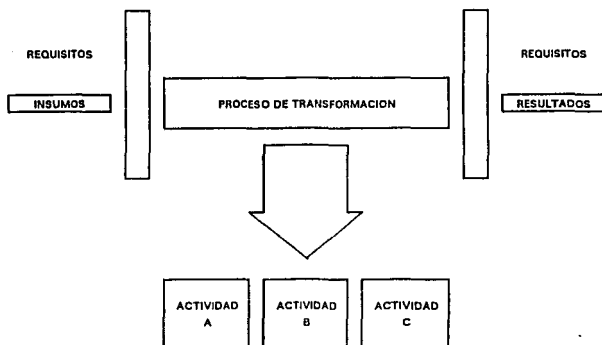


Figura 2.1 Esquema de un Proceso.

De acuerdo a esta definición y a la teoría estudiada anteriormente, tenemos que nuestro proceso se refiere a una serie de actividades que producen el mejoramiento en el

cumplimiento de las expectativas del cliente.

Para esto, tenemos que analizar los elementos que conforman un proceso (Figura 2.2), éstos son: Nombre, Alcance, Resultado, Cliente, Requisitos del Resultado, Insumos, Proveedores, Requisitos del Insumo y Subprocesos.

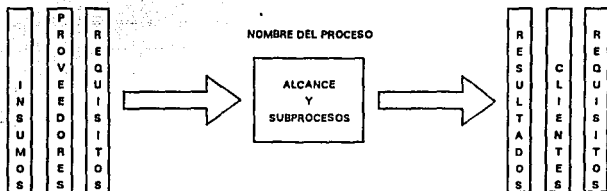


Figura 2.2 Elementos de un Proceso.

- Nombre.- Es una descripción general del proceso.
- Alcance.- Se pretende delimitar el análisis, definiendo las actividades inicial y final.
- Resultado.- Son todos los productos y/o servicios proporcionados al cliente, derivados de las actividades del proceso.
- Cliente.- Es quien recibe y utiliza los resultados del proceso.

**Requisitos**

**del Resultado.-** Son las características que describen el resultado.

**Insumos.-** Son los productos y/o servicios que requiere el proceso.

**Proveedores.-** Son quienes proporcionan los insumos al proceso.

**Requisitos**

**del Insumo.-** Son las características que describen al insumo.

**Subprocesos.-** Son todos los procesos en que se puede dividir nuestro proceso global.

El presente capítulo consiste en la formulación y aplicación de un proceso para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, en una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos de consumo popular. Por lo tanto, la descripción de los elementos que componen nuestro proceso en este caso en particular son:

**Nombre.-** Proceso de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio al Cliente (PMCS).

**Alcance.-** Actividad inicial: Establecimiento de Bases.  
Actividad final: Revisión y Retroalimentación para volver a iniciar.

**Resultado.-** Servicio de Calidad.

**Cliente.-** Los internos que son todas las áreas y departamentos de la empresa, y los externos que son todos los mayoristas, cadenas de autoservicios, tiendas de conveniencia y misceláneas que compran nuestros productos.

**Requisitos del**

**Resultado.-** Que toda la gente en todas las áreas y departamentos de la empresa tengan como prioridad y compromiso el servicio al cliente cumpliendo el Qué, Cómo, Cuando y Dónde necesita el cliente en particular los productos y/o servicios.

**Insumos.-** Teorías y conceptos actuales sobre calidad y servicio. Información sobre la situación actual de la empresa.

**Proveedores.-** Empresas de Consultoría y Profesionistas Especializados.

**Requisitos**

**del Insumo.-** Las teorías y conceptos deben ser actuales y diversos. La información de la empresa debe ser amplia y veraz.

**Subprocesos.-** Existen una cantidad innumerable de subprocesos incluidos en nuestro PMCS, sin embargo no es el objetivo de este trabajo el estudiarlos.

De acuerdo al estudio realizado en la primera parte del capítulo anterior, tenemos que todo proceso debe cumplir con el Ciclo Deming de Calidad. Nuestro PMCS también lo cumple como se muestra en la Figura 2.3.

ACTIVIDADES DEL PMCS	CICLO DE CALIDAD DE DEMING
1.- LOS CUATRO PILARES	PLANEAR - HACER
2.- CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	PLANEAR - HACER
3.- DIAGNOSTICO	HACER
4.- DEFINIR METAS Y OBJETIVOS	PLANEAR - HACER
5.- ESTABLECER MEDIDAS PREVENTIVAS	HACER
6.- PUBLICIDAD DEL PROCESO	HACER
7.- CONTACTO CON EL CLIENTE	HACER
8.- RECONOCIMIENTOS	HACER
9.- MEDICION DE AVANCES	VERIFICAR
10.- REVISION Y RETROALIMENTACION	ACTUAR

Figura 2.3 Actividades del PMCS en el Ciclo Deming

### 2.1) LOS CUATRO PILARES

En este primer paso del PMCS se establecen los cimientos del cambio. Estos se visualizan en cuatro puntos que constituyen lo que llamaremos los Cuatro Pilares del PMCS (Figura 2.4): Valores, Normas, Misión, y Compromiso de la



Dirección. Estas bases conforman lo que será una nueva cultura de la organización orientada al cliente.

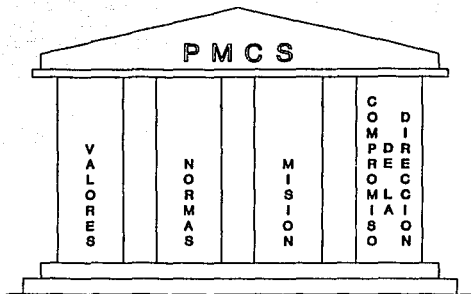


Figura 2.4 Los Cuatro Pilares

#### 2.1.1) VALORES

"Los valores son los criterios que reflejan las posturas de quienes han de tomar decisiones en cuanto a la naturaleza de la empresa y sus objetivos, métodos y funciones (2)".

Los valores definen la cultura organizacional, es decir, la identidad de la compañía, y establecen las pautas

de comportamiento para la gente en la empresa. Debiendo ser su mayor vía de comunicación el ejemplo de los directivos.

Los valores responden a diferentes necesidades de la empresa y con características diferentes. Así es como surgen valores que responden a retos del tiempo en que vivimos y los que ayudan a humanizar a la empresa, teniendo que algunos de éstos no pueden ser asumidos por la empresa en forma parcial. Sin embargo, todos ellos deben mostrar una clara tendencia a la satisfacción del cliente.

Por lo tanto nuestros valores serán:

**CALIDAD TOTAL.-** Aseguramiento de que todos los productos y servicios cumplan las necesidades y expectativas de la sociedad.

**ACTITUD DE**

**SERVICIO .-** Alta disponibilidad para la atención de necesidades del cliente, dentro de un ambiente de buena voluntad. Enfatizando en este punto la comprensión y empatía que debemos dar al cliente.

**PRODUCTIVIDAD.-** Dar más a nuestros clientes para sobrepasar sus expectativas, utilizando los recursos mínimos indispensables.

**CONFIANZA.-** Es la delegación de responsabilidades y autoridad al personal, con la seguridad

- de que sus decisiones estarán enfocadas al cliente y serán productivas.
- INTEGRIDAD.-** Este concepto engloba varios valores que todo hombre y empresa deben tener: Respeto al individuo y al entorno, honestidad material e intelectual, y responsabilidad sobre todas sus acciones.
- COMPROMISO.-** La total adhesión a la nueva cultura de la organización.
- ESPIRITU DE EQUIPO.-** Es la cualidad del hombre de trabajar en grupo, creando sinergia a nivel equipo, grupo y empresa.
- COMUNICACION.-** Es el flujo de información en la empresa y con el cliente, que llevan a la convivencia y fomentan el trabajo en equipo.
- DESARROLLO.-** Todo hombre y empresa tienen la necesidad de crecer y establecerse día con día nuevas metas y objetivos.
- OPTIMISMO.-** Tener una visión favorable de las cosas.

#### 2.1.2) NORMAS

Una vez definidos los valores, éstos servirán para establecer las normas de acción que regirán todas las

actividades de los empleados y la empresa.

Estas normas serán las leyes o mandamientos de nuestra nueva cultura, y se enlistan a continuación:

1.- Toda la gente en todos los niveles, áreas y departamentos, están comprometidos y son responsables de otorgar un servicio de calidad a todos los clientes internos y externos.

2.- La comunicación estrecha con el cliente será una práctica constante que permitirá conocer todas sus necesidades y expectativas para cumplirlas.

3.- Será costumbre mostrar una plena actitud de servicio en todos los contactos con el cliente.

4.- La búsqueda constante de áreas de oportunidad que permitan establecer mejoras en el servicio, será parte fundamental para el desarrollo de la gente y la empresa.

5.- Trabajo en equipo, será el espíritu del personal en el logro de metas y objetivos.

6.- Todos los proveedores de productos y/o servicios, ya sean externos o internos, deberán ser respetuosos, responsables y honestos en todas sus acciones.

7.- Todas las actividades de nuestro trabajo diario, serán productivas, obteniendo así mayores beneficios.

8.- La satisfacción del cliente representará la máxima prioridad en toda actividad de la empresa.

9.- Todo el personal será responsable de sus acciones y tendrá la autoridad para tomar sus propias decisiones, y éstas últimas deben estar siempre orientadas al cliente y ser productivas.

10.- El optimismo será una cualidad distintiva que nos permitirá afrontar día con día las áreas de oportunidad que se presenten y de tener una visión del futuro siempre prometedora.

### 2.1.3) MISION

La misión de la empresa debe indicar su posición frente al mercado, y su visión del futuro.

La definición de la misión es de suma importancia para el futuro de la compañía, ya que inspira al personal a involucrarse en los planes y proyectos, además de que puede utilizarse como herramienta de publicidad.

Por lo tanto, nuestra organización tendrá como misión la siguiente:

SATISFACER Y ANTICIPAR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES A UN OPTIMO COSTO, LOGRANDO LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO, Y ACTUANDO BAJO UN MARCO ESTRATEGICO DE CALIDAD Y SERVICIO, QUE PERMITA EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE TODA LA GENTE

Y EL DE LA EMPRESA, Y CONTRIBUYENDO EN MEJORAS PARA LA SOCIEDAD.

#### 2.1.4) COMPROMISO DE LA DIRECCION

Este es el último de los cuatro pilares e igual de importante que los anteriores. Consiste en que todos los directivos de la empresa asuman y entiendan la importancia del proceso como la ventaja competitiva real, comprometiéndose a ser promotores del cambio cultural en la organización, y sirviendo como ejemplo a toda la gente de niveles más bajos en el organigrama.

El cambio de cultura es un proceso lento que requiere de paciencia y perseverancia por parte de los directivos, y por lo mismo se requiere de un compromiso para evitar perder el interés de la gente con el transcurso del tiempo.

Una prioridad para el éxito es que toda la gente entienda y asuma el compromiso de servicio al cliente, debiendo iniciar en la dirección general y transmitirse en cascada a todos los niveles de la organización.

En este punto se deberá redactar una carta compromiso, dirigida a toda la gente en todos los niveles con el objeto de hacer notar la importancia del proceso y el compromiso de toda la organización con el mismo.

Nuestra carta compromiso será la siguiente:

**A TODO EL PERSONAL:**

EL DIA DE HOY SE INICIA EN LA EMPRESA UNA SERIE DE ACTIVIDADES QUE NOS VAN A PERMITIR MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTRO TRABAJO.

ESTAS ACTIVIDADES DARAN LA OPORTUNIDAD A TODOS LOS QUE FORMAMOS PARTE DE ESTA EMPRESA, DE REAFIRMAR NUESTROS VALORES Y DE PROPONER Y EXPERIMENTAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJO.

LO ANTERIOR NOS PERMITIRA A TODOS DESARROLLARNOS A NIVEL PERSONAL Y PROFESIONAL JUNTO CON LA EMPRESA, FORMANDO ASI EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR.

ES POR TODO ESTO, QUE QUIERO EXPRESARLES MI COMPROMISO TOTAL CON EL NUEVO PROCESO, Y EXHORTARLOS A QUE TODOS USTEDES DE MANERA PERSONAL SIGAN EL MISMO EJEMPLO.

**A T E N T A M E N T E**

**DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO**

## **2.2) PLANEACION ESTRATEGICA**

"Planeación Estratégica es el proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo" (3).

Planear es prevenir el futuro de una forma sistemática. El fin principal de la planeación es el diseñar los posibles escenarios que se nos pueden presentar para obtener de ellos el mayor provecho, a partir del entorno actual que vive la empresa. Además de buscar anticiparse al futuro, y si es posible cambiarlo.

Sin embargo, la planeación no se justifica por sí sola, se requiere de una base muy sólida que nos indique quiénes somos y a dónde vamos. Esta base se encuentra en los cuatro pilares analizados anteriormente, que nos indican nuestros valores y la misión que debemos cumplir. Es decir, debemos planear conociendo nuestras características, y el objetivo final que debemos siempre perseguir.

Decimos que es estratégica ya que deberá conducir hacia el éxito. Es por esto que se requiere que las personas que realicen la planeación tengan una clara visión del futuro y sean capaces de traducir los proyectos en logros.

La planeación estratégica se debe realizar definiendo las acciones concretas a realizar como las áreas de oportunidad a resolver, el establecimiento de recursos y responsabilidades, y los métodos de medición que se utilizarán para medir avances y volver a planear.

Es por esto que los pasos a seguir en nuestra planeación estratégica serán: conocimiento del cliente, diagnóstico, definición de metas y objetivos, y



establecimiento de medidas preventivas.

### 2.2.1) CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Se necesita realizar primero una investigación para conocer las verdaderas necesidades y expectativas de nuestros clientes, y después elaborar un sistema de información que nos mantenga actualizados sobre todos los cambios que sucedan al respecto.

A diferencia de lo que normalmente se piensa y realiza en cualquier compañía, nuestra investigación incluye además de los clientes externos a los internos.

Para esto, cada departamento debe elaborar una encuesta dirigida a sus clientes. Por ejemplo, el área de mercadotecnia necesita conocer al consumidor final, ventas requiere conocer a nuestros clientes directos, tráfico a ventas, producción a ventas y operaciones, etc.

Sin embargo, todos los requerimientos de todas las áreas y departamentos deben girar en torno de las necesidades y expectativas de nuestros clientes externos. Por lo tanto, la base de nuestra investigación será la búsqueda de necesidades reales y expectativas de ellos, sin olvidar por esto a los internos.

Para esto se diseñaron cinco formatos que permiten conocer las características del cliente y el servicio que le

otorgamos en comparación con sus expectativas y necesidades. Esta información servirá para la creación del sistema de información permanente y actualizada de todos los clientes. En el Apéndice A se incluyen estos cinco formatos de control. Como se puede observar la información es muy completa, y la forma de llenado es muy sencilla. La gente que tiene contacto con el cliente (representantes de ventas) será la encargada de llenar estos formatos en sus visitas y revisar esta información cada seis meses a todos y sin retraso.

El fin por el cual los representantes de ventas deben llevar a cabo esta acción, es porque ellos no deben ser sólo vendedores sino asesores de compra del cliente. Por lo tanto deben conocer completamente todas las características de cada uno de ellos mejor que nadie.

La información que se puede obtener para el mejoramiento del servicio es mucha y muy importante, y abarca desde los aspectos más generales como la ubicación y estructura del cliente, hasta cuestiones técnicas como la capacidad de bodegas y tipo de unidad a utilizar para maniobras.

Por otra parte, el sistema de información del cliente debe contar con toda la información contenida en los formatos, además de otros puntos como las estadísticas de ventas. La figura 2.5 nos brinda una visión más exacta de cómo debe estar conformado y estructurado este sistema.

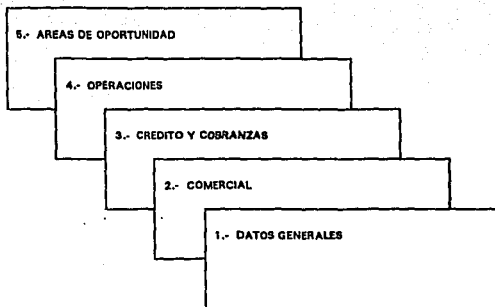


Figura 2.5 Sistema de Información del Cliente.

Como se puede observar es un sistema muy sencillo que se basa en cinco puntos: datos generales, comercial, crédito y cobranzas, operaciones y áreas de oportunidad. Estos puntos son los mismos que los cinco formatos anteriormente mencionados. Debe ser fácil y rápido de utilizar para poder otorgar un servicio con esas mismas características.

#### 2.2.2) DIAGNOSTICO

Es el análisis de la operación de una empresa para detectar las causas que limiten su desarrollo. Es importante realizarlo antes de la puesta en marcha de cualquier proceso

de mejoramiento, para saber dónde está la empresa actualmente con respecto a cómo queremos que esté, y así poder fijar metas y objetivos.

Un diagnóstico se realiza a través de consultas de diferentes aspectos de la compañía para detectar las áreas de oportunidad existentes, con el previo conocimiento de su historia.

La historia de nuestra empresa y las consultas a realizar son:

#### **HISTORIA**

Tiene su inicio en 1921 siendo una empresa familiar. En 1953 inicia su operación la planta ubicada en Monterrey y en 1971 la planta ubicada en Cd. Obregón. Para 1974 se integra la planta Tepeyac ubicada en la Cd. de México. En 1976 se crean centros de distribución en toda la República Mexicana para apoyar la comercialización de los productos. En 1979 se adquiere una empresa del mismo giro en Mérida Yucatán. En 1981 se integra al grupo una empresa transnacional del mismo giro con plantas en la Cd. de México, Celaya y Guadalajara. Para 1982 pasa a formar parte del grupo una empresa dedicada a la comercialización de productos infantiles. En ese mismo año se crean otras dos empresas, la primera para la compra de materias primas y la segunda para el diseño y construcción de

equipo, instalaciones y edificios requeridos por las plantas y los centros de distribución. En 1984 se integran otras dos compañías más al grupo, ampliando de manera importante las familias de productos y por consiguiente su giro. En 1990 deja de ser una empresa familiar, y pasa a formar parte de uno de los grupos transnacionales más importante a nivel mundial. En 1991 se separa del grupo una de las empresas que se habían integrado en 1984, y finalmente, en 1992 se separan también la otra empresa que se integró en 1984 y la que hizo lo mismo en 1981. Esta última se separa pero deja las plantas de Celaya y Cd. de México.

Para 1990 se llegaron a fabricar aproximadamente 540 productos en diez plantas incluidos en once familias, y para 1992 se cuenta solamente con aproximadamente 185 productos fabricados en siete plantas e incluidos en cinco familias.

A la fecha se han realizado en ella innumerables cambios que se estudiarán en las consultas.

#### **CONSULTA 1.- ESTRUCTURA**

La estructura que se manejó hasta 1990 es la que se muestra en la figura 2.6.

A partir de la nueva administración se hicieron cambios a este organigrama quedando como se muestra en la figura 2.7.

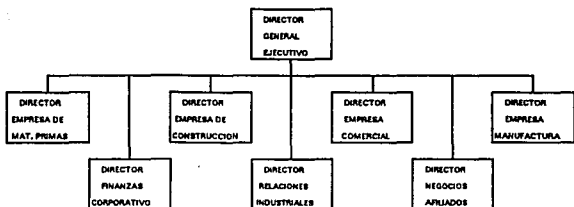


Figura 2.6 Estructura Hasta 1990.

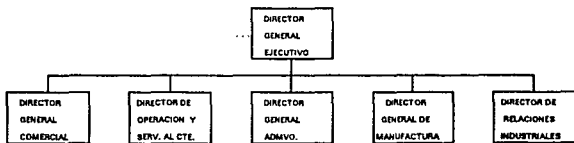


Figura 2.7 Estructura Actual

También es importante conocer la estructura con que cuenta y contaba el departamento de Servicio al Cliente, éstas se muestran en la Figura 2.8.

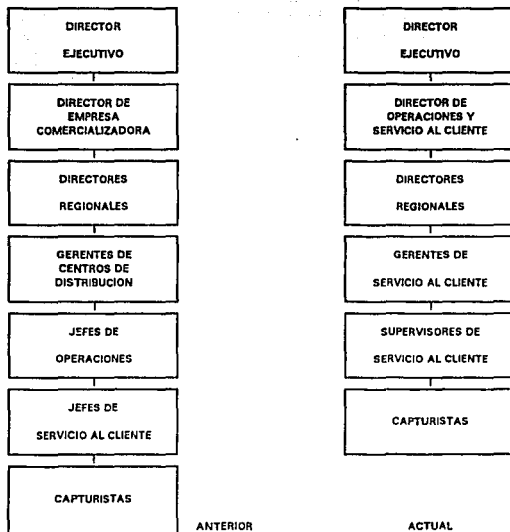


Figura 2.8 Estructura del Servicio al Cliente

La estructura general inicial contemplaba la separación de funciones en empresas individuales como la compra de materias primas, manufactura y comercialización.

Sin embargo esta estructura no continuó con la nueva administración, regresando a una más convencional y en la que se divide cada actividad en una dirección diferente, buscando el desarrollo total de cada una de éstas.

Otro aspecto importante de cambio es la situación del departamento de servicio al cliente. Este dependía originalmente de la dirección general comercial y actualmente depende de la dirección general de operaciones y servicio al cliente, dándole ahora mayor importancia con la creación de gerencias y supervisiones.

## **CONSULTA 2.- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Se realizó una encuesta en algunas áreas de la compañía para conocer si la operación diaria se realizaba de acuerdo a políticas y procedimientos previamente establecidos.

Se pudieron observar cuatro principales áreas de oportunidad:

- 1.- No se encuentran por escrito.
- 2.- No se conocen y se trabaja de acuerdo a la costumbre.
- 3.- Son muy antiguos, y por consiguiente obsoletos.
- 4.- No se dan a conocer a la gente de nuevo ingreso.



Esto trae como consecuencia que la misma actividad se lleve a cabo en forma diferente en distintas regiones, lo que provoca que los clientes en última instancia no sepan a quién y a dónde recurrir para obtener un mejor servicio.

### **CONSULTA 3.-. SISTEMAS DE PERSONAL**

Esta consulta se dividirá en siete puntos los cuales se detallan a continuación:

a) ANALISIS DE PUESTOS.- No existen descripciones y especificaciones actualizadas de muchos puestos. Esto trae como consecuencia el no poder reclutar con seguridad el personal con las características idóneas para cada puesto.

b) ADMISION.- No existe un programa bien estructurado de orientación para el personal de nuevo ingreso. Por lo tanto la adaptación a la empresa es mucho más lenta, y en algunas ocasiones no se realiza por completo.

c) CAPACITACION.- No existe ningún programa de capacitación instruido por la empresa.

d) EVALUACION Y RECONOCIMIENTOS.- Existe un sistema de evaluación en el que no participa el empleado, y la única forma de reconocimiento al trabajo realizado es a través de aumentos de sueldo.

e) ASCENSOS Y SUELDOS.- El sistema de cubrimiento de

vacantes toma en cuenta de primera instancia al personal de la propia empresa para una promoción, y en segundo término a gente externa. El sistema de sueldos contempla la revisión semestral y el ajuste a ellos de acuerdo a los resultados de una evaluación realizada por el jefe inmediato. Sin embargo, al juntar estos dos aspectos se tiene que existe una grave falta de seriedad por parte de la empresa, porque al cubrir una vacante se le prometen a la persona que la vaya a cubrir sueldos y prestaciones que en última instancia no se cumplen en su totalidad y/o en su oportunidad. Esto ha provocado tener índices de rotación alarmantemente altos.

f) COMUNICACION.- No existe ningún órgano de información que llegue a todos los empleados.

g) ACTITUDES.- Es muy importante también conocer la actitud de la gente en todos los niveles hacia su trabajo. En este punto encontramos que a nivel gerencia y dirección las relaciones internas son muy frágiles y por lo mismo la colaboración y satisfacción en el trabajo diario no se acerca a lo óptimo. Esto es provocado por la inseguridad en el trabajo a raíz de la alta rotación de personal existente, y algunas actitudes de ansia de poder.

Por otra parte los niveles operativos sufren las consecuencias de la actitud de los niveles de gerencia y dirección dando como resultado que la satisfacción, las expectativas y la seguridad en su trabajo sea muy baja.

#### **CONSULTA 4.- EQUIPO E INSTALACIONES**

Se cuenta con equipo suficiente para producir y distribuir producto en condiciones medias de demanda. Pero en épocas de venta alta o en las situaciones en las que se presentan picos en la demanda, el volumen, la variedad y la oportunidad en el servicio al cliente externo se ve fuertemente afectada.

Otro aspecto importante a considerar es el medio ambiente creado por todas las instalaciones de la compañía. Los edificios y el mobiliario son muy antiguos y su mantenimiento es deficiente.

#### **CONSULTA 5.- ESTRATEGIAS**

En esta consulta se pretende conocer si existe alguna estrategia de mejora. Se observó que en lo que respecta a los productos existe una notable estrategia de cambio desde que tomó posesión la nueva administración. Esta toca puntos como contenido, presentación, publicidad y promoción.

Otra estrategia es la que busca la mejora en el servicio al cliente externo, a través de la medición diaria de tres variables (oportunidad, variedad y volumen), el cambio de perfil de los representantes de ventas, a uno con mayor conocimientos, estudios y mejor presentación, y por

último la reestructuración de la red de centros de distribución en toda la república.

Una vez que conocemos la historia de nuestra empresa y realizadas las consultas, podemos concluir que la situación actual de la compañía es de grandes cambios a nivel general, siendo todos éstos necesarios. Sin embargo existen muchas y muy grandes áreas de oportunidad.

En el apartado 2.2.4 se establecen medidas preventivas para las áreas de oportunidad detectadas.

### 2.2.3) DEFINICION DE METAS Y OBJETIVOS

La detección de áreas de oportunidad y el conocimiento profundo del cliente tienen como finalidad el lograr avances en el mejoramiento del servicio. Sin embargo la medición de estos avances no tiene motivo de ser si no se establecen objetivos claros a los cuales queremos llegar.

"Los objetivos permiten hacer operativo el propósito, traducirlo en términos tangibles y cuantificables" (4).

Un objetivo debe ser verificable y a largo plazo, es decir con el transcurso del tiempo se puede poder afirmar si se cumplió o no. Esto implica que también sea medible y por consecuencia cuantificable. Para esto nos apoyamos en las

metas, ya que son objetivos a corto plazo que nos permiten medir y conseguir avances para cumplir los objetivos.

Nuestros objetivos deben girar en torno de: servicio, calidad, rentabilidad y productividad.

#### **2.2.4) ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS PREVENTIVAS**

Aquí se establecerán las medidas que nos permitirán tomar acción sobre las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico.

##### **2.2.4.1) Estructura**

Los cambios realizados hasta 1992 indican la especialización de cada actividad dentro de la empresa, creando direcciones para cada una de éstas. También se llevó a cabo una reducción drástica en aspectos clave como productos, personal e instalaciones, eliminando la "obesidad" que sufría la empresa y que impedía su ágil accionar.

Pero a pesar de la especialización que se da con la nueva estructura, y del impulso al servicio al cliente, no deja de existir la falta de globalización en dicho concepto. Para esto se debe crear un departamento de apoyo reportando a la dirección general ejecutiva, en el cual se realicen mediciones y auditorías del servicio en todas la empresa.

Nuestro departamento del servicio al cliente debe estar incluido en la estructura como se muestra en la Figura 2.9

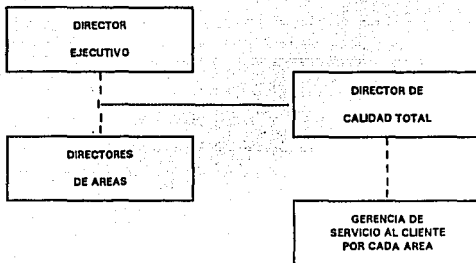


Figura 2.9 Estructura de Servicio al Cliente Propuesta

Como se puede observar, este departamento se sitúa como staff del director general ejecutivo. Esto es porque solamente así sus decisiones serán imparciales, y su información completamente veraz.

Los roles de las gerencias de servicio de cada área serán los siguientes:

- 1.- Desarrollar estudios de las necesidades de sus clientes, enfocados al mejoramiento continuo del servicio.
- 2.- Supervisar el servicio brindado a los clientes, detectando y atacando áreas de oportunidad.

3.- Establecer normas de medición, que de común acuerdo con el responsable del área, sean las indicadas para la correcta medición de los niveles de servicio del área en cuestión.

4.- Verificar que todos los proyectos y cambios de su área tengan como prioridad la calidad en el servicio.

Los roles de la dirección de calidad total serán los siguientes:

1.- Promover y dirigir el cambio, en todas las áreas de la organización para que asuman una actitud de servicio como parte fundamental de la cultura misma de la organización.

2.- Dar seguimiento y dirigir el proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio.

3.- Proveer las herramientas necesarias para darle continuidad al proceso.

Este departamento no será permanente, poco a poco las funciones que desarrolla cada gerencia de servicio se deberán dejar en manos del área correspondiente. Pero este cambio no se debe realizar antes que la nueva cultura sea parte fundamental de la forma de ser de toda persona dentro de la empresa.

Por otro lado, se deberán conservar las funciones exclusivas de dicho departamento como la publicidad del proceso por ejemplo.

#### **2.2.4.2) Políticas y Procedimientos**

De acuerdo a lo detectado en el diagnóstico, se deberán formular políticas y procedimientos que acaben con la costumbre de hacer las cosas por tradición.

Estos deben quedar por escrito, revisarse anualmente y darlos a conocer a toda persona de la organización, especialmente a las de nuevo ingreso.

#### 2.2.4.3) Sistemas de Personal

Este es uno de los pasos más importantes dentro del proceso, ya que se establecen los sistemas de apoyo en el manejo del personal para conseguir el cambio de cultura en la organización y reforzarla.

Aquí se deben realizar las siguientes acciones:

- 1.-Elaborar los análisis de todos los puestos y actualizar los existentes.
- 2.-Reclutar sólo a la gente que cumpla con el perfil del puesto y que se adapte a la nueva cultura organizacional.
- 3.-Estructurar y poner en marcha un programa de incorporación para toda persona recién contratada, en el que se incluyan los cuatro pilares y se dé especial atención al servicio.
- 4.-Estructurar y poner en marcha un programa de capacitación constante para todo personal de la empresa.
- 5.-El sistema de evaluación debe considerar siempre la participación del empleado a evaluar.



6.-El sistema de reconocimientos no sólo debe considerar lo monetario a través de aumentos de sueldo, también debe incluir premios materiales de alto valor monetario o no, pero que hagan público el reconocimiento al personal por su innovación y logros en su trabajo diario dentro del proceso.

7.-El sistema de cubrimiento de vacantes es bueno y toma en cuenta puntos importantes como el considerar a la gente de la propia empresa antes que a gente externa. Debiendo ser honestos y reponsables en todas las promesas y en el cumplimiento de las mismas.

8.-Se deben crear medios de comunicación que informen al personal avances del proceso y la gente que es merecedora de reconocimientos.

#### **2.2.4.4) Equipo e Instalaciones**

Se debe contar con toda la infraestructura material necesaria para satisfacer en cualquier momento las necesidades del cliente. Este sistema debe de ser completamente flexible para poder soportar cambios imprevistos en la demanda.

Recordemos que lo importante es el servicio y no el recorte de gastos. Esto se explica de mejor manera si tenemos una visión a largo plazo del negocio, es decir, el servicio genera mayores ventas y nos asegura participación en

el mercado, y la reducción de gastos mal enfocada nos puede generar un efecto contrario.

También se puede considerar en este sistema la imagen que dan nuestros equipos e instalaciones. Esta debe ser limpia ya que nuestra oferta es de alimentos. Para lograr esta imagen se deben cuidar aspectos como aseo, iluminación, pintura, orden y todos aquellos aspectos que influyan para el logro y mantenimiento de esta imagen.

#### 2.2.4.5) Círculos de Calidad

Estos ya fueron explicados en el apartado 1.1.2.3. En los líderes de grupo se debe de fomentar la creación de estos círculos. Esto debe ser a través de la capacitación sobre los mismos en todos los niveles de la organización, de su publicidad en los órganos de comunicación dentro de la empresa y del estímulo que reciban de sus jefes inmediatos.

Estos círculos de calidad deben basarse en los diez factores que nos dice Ishikawa, que son pautas útiles para dirigir estas actividades, éstos son:

- 1.- Autodesarrollo,
- 2.- Servicio Voluntario,
- 3.- Actividades de Grupo,
- 4.- Participación de todos los empleados,
- 5.- Utilización de técnicas de control,
- 6.- Actividades relacionadas con el lugar de trabajo,
- 7.- Vitalidad y continuidad de sus actividades,
- 8.- Desarrollo mutuo,
- 9.-

Originalidad y creatividad, 10.- Atención a la calidad.

La formación de estos círculos y el inicio de sus actividades debe ser ya muy avanzado nuestro proceso para asegurar el éxito de éstos y la confianza de la gente en el resultado de los mismos.

#### 2.2.4.6) Métodos de Medición

"Sería simplista suponer que con sólo planear el futuro está resuelto. Ello equivale a suponer que la realidad es estática y que nuestros procesos de planeación son tan perfectos que han tomado en cuenta todo" (5).

La acción de medir nos da la oportunidad de conocer constantemente y con precisión la realidad de nuestras actividades, para poder replanear el futuro.

Para medir nos vamos a apoyar en las siete herramientas para el control de la calidad del Dr. Kaoru Ishikawa.

#### A) CUADRO DE PARETO

Es una gráfica que nos permite observar en forma ordenada las causas que obstruyen una actividad en función de su frecuencia, y así identificar cuáles de ellas son los principales factores que afectan nuestra actividad.

Para la elaboración de estos gráficos se deben seguir

los siguientes pasos (Figura 2.10):

- 1.- Enlistar las causas que afectan nuestra actividad.
- 2.- Medir la ocurrencia de las mismas en un periodo de tiempo, donde el total de nuestra medición representa el 100%.
- 3.- Sumar la ocurrencia de cada causa y dividirla entre el total de la medición para obtener los porcentajes de incidencia de cada factor.
- 4.- Construir los ejes del gráfico, seleccionando intervalos adecuados para su representación.
- 5.- Construir barras para cada causa, ordenándolos de mayor a menor de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia.
- 6.- Por último se traza la curva de ocurrencia acumulada, debiendo iniciar en el vértice superior derecho de la barra de la causa con mayor incidencia, y terminando en la parte superior derecha del gráfico. dónde se encuentra representado el 100% de la muestra.

#### B) DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Es llamado también Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado. El primero por ser él quien lo diseñó, y el segundo por su diseño en forma de espina de pescado (Figura 2.11).

Su diseño representa en cada espina una posible causa del área de oportunidad analizada y representada por la

cabeza de pescado. Estas espinas se conocen como las seis  
emes y se explican a continuación:

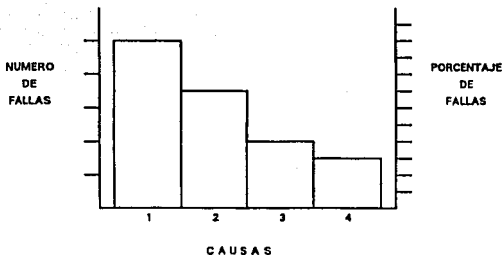


Figura 2.10 Cuadro de Pareto.

**MATERIALES.-** En este punto se engloban todas las causas de error producidas por los bienes materiales utilizados en la actividad analizada.

**MAQUINARIA.-** Toda máquina sufre desgaste, por lo tanto las características de su proceso son variables con el tiempo. Es por esto que el mantenimiento preventivo toma tanta importancia.

**MEDICION.-** Una mala medición de las variables que intervienen en una actividad, puede ser causa importante de error.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**HOMBRE (MANO DE OBRA).**- Como menciona Ishikawa, el hombre por naturaleza es susceptible de cometer errores, sin embargo éstos se pueden evitar si se cuidan aspectos tales como su capacitación y desarrollo de habilidades.

**MÉTODOS DE TRABAJO.**- Estos pueden ser poco productivos y en algunos casos hasta incorrectos, siendo así, posibles causas fundamentales de error.

**MEDIO AMBIENTE.**- El clima laboral, los factores higiénicos y en general todos los aspectos que afectan la actividad y que no están considerados en las cinco emes anteriores, se clasifican en este punto.

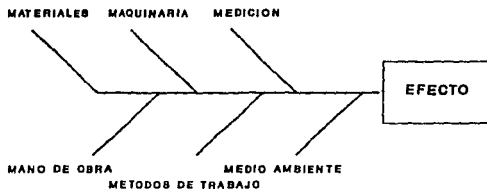


Figura 2.11 Diagrama de Causa-Efecto

### C) ESTRATIFICACION

Esta es una herramienta estadística consistente en clasificar los elementos de una actividad en función de sus características en común, con el fin de identificar posibles causas de error (Figura 2.12).

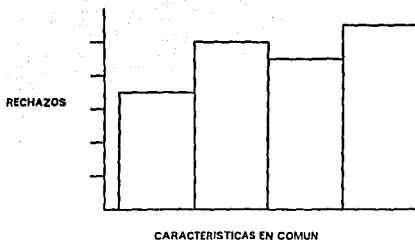


Figura 2.12 Diagrama de Estratificación

### D) HOJA DE VERIFICACION

Esta herramienta se utiliza para la recolección de datos, ya que nos permite obtenerlos en forma ordenada en el transcurso de la actividad (Figura 2.13).

Es de suma importancia el contar con una herramienta

que facilite la recolección de datos, ya que estos últimos son la materia prima en el proceso de análisis de información y toma de decisiones.

Los datos forman la base del control estadístico del proceso, y es indispensable que sean verdaderos. El análisis de datos incorrectos no tiene sentido.

Existen diversas clases de datos:

Datos variables que son medibles y pueden ser expresados en unidades básicas como distancias, tiempos, etc. También son llamados datos continuos.

Datos por atributos o datos discretos que son utilizados cuando no se pueden obtener datos variables. Consisten en la verificación de una característica estando presente o no.

Datos híbridos que son aquellas características cualitativas como comodidad y belleza traducidas a términos cuantitativos.

#### **E) HISTOGRAMA**

Esta herramienta nos permite visualizar la manera en que se distribuyen las variaciones en una actividad. Nos ayuda a identificar si nuestra actividad esta siendo realizada fuera de especificaciones, si tiene algún sesgo y los rangos en la variación (Figura 2.14).



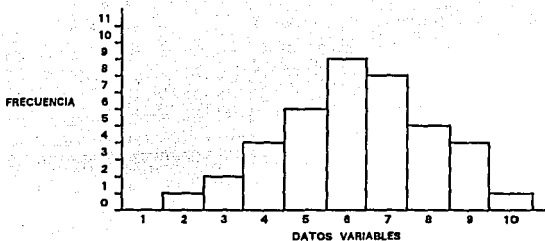


Figura 2.13 Hoja de Verificación.

Para la elaboración de esta gráfica se deben seguir los siguientes pasos:

1.- Definir el tamaño de la muestra ( $n$ ) contando el número de datos.

2.- Identificar el valor mínimo obtenido en la muestra ( $X_{\min}$ ) y el valor máximo ( $X_{\max}$ ), para identificar el intervalo de estudio.

3.- Determinar el número de subintervalos o clases ( $a$ ) en que se dividirá nuestro estudio.

4.- Obtener la longitud de cada subintervalo con la siguiente fórmula:

$$X_{\max} - X_{\min}$$

$$\text{Longitud de intervalo}(k) = \text{-----}$$

a

Todos los subintervalos deben tener la misma longitud.

5.- Determinar las fronteras de cada clase de tal forma que cualquier observación esté incluida en un sólo subintervalo.

6.- Obtener la frecuencia de ocurrencia ( $f_i$ ) de cada subintervalo dentro de la muestra.

7.- Graficar las frecuencias de ocurrencia colocando los subintervalos de clase en el eje horizontal y las frecuencias en el eje vertical.

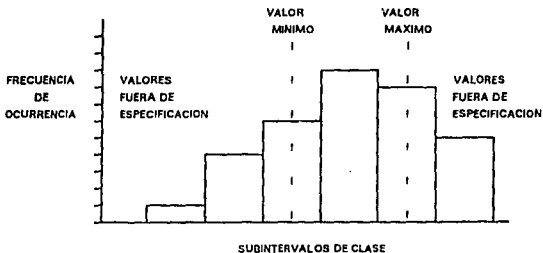


Figura 2.14 Histograma

## F) DIAGRAMA DE DISPERSION

Este diagrama sirve para comprobar hipótesis resultantes del análisis de causas y efectos en el diagrama de espina de pescado.

La posible relación entre causas y efectos, y el tipo de la misma se identifican fácilmente en este diagrama (Figura 2.15).

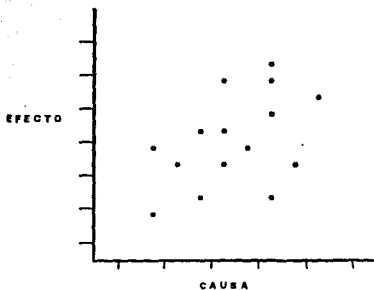


Figura 2.15 Diagrama de Dispersión

Los pasos a seguir en la construcción de este diagrama son los siguientes:

1.-Elaborar el formato con la causa y el efecto a analizar. Donde la causa estará representada en el eje

horizontal, y el efecto en el eje vertical.

2.- Tomar una muestra y graficarla en el formato. Si un dato se repite, se traza un círculo alrededor del punto, y si vuelve a repetirse se traza un círculo concéntrico al anterior, y así sucesivamente.

3.- Determinar el tipo de correlación de acuerdo a los siguientes patrones:

Correlación positiva



Posible correlación positiva



No correlación o nula



Correlación negativa



Posible correlación negativa



Relación lineal positiva



Relación lineal negativa



#### G) GRAFICAS DE CONTROL

Estos son cuadros que indican el comportamiento de una variable en el transcurso del tiempo.

Se grafican representando el tiempo en el eje horizontal, y la variable a analizar en el eje vertical, agregando tres líneas horizontales más (Figura 2.16). Estas tres líneas representan la media ( $\bar{X}$ ), el límite superior de control (LSC), y el límite inferior de control (LIC), y se calculan dependiendo del tipo de gráfica a utilizar.

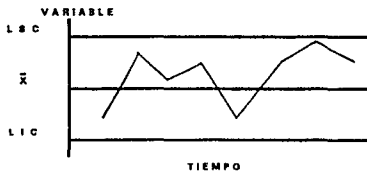


Figura 2.16 Gráfico de Control.

Existen diferentes tipos de gráficas de control que se clasifican en dos grupos, por variables y por atributos, como los datos estudiados en las hojas de verificación.

Los gráficos de control por variables son:

a) GRAFICA DE PROMEDIOS Y RANGOS ( $\bar{X}$ -R).- Se utiliza cuando la variable a analizar representa una característica homogénea. Las fórmulas a utilizar son:

$$. (1) \bar{X} = \frac{\sum X_i}{k}$$

$$. (2) LSC = \bar{X} + E2R$$

$$. (3) LIC = \bar{X} - E2R$$

$$. (4) R = \frac{\sum R_i}{k-1}$$

$$. (5) LSC = D4R$$

$$. (6) LIC = D3R$$

$\bar{X}$  = Promedio de las mediciones ; R = Promedio de Rangos de Variación ; E2, D4 y D3 = Constantes obtenidas en tablas.

b) GRAFICA DE MEDIAS Y RANGOS ( $\bar{\bar{X}}$ -R).- Se utiliza cuando la variable a analizar representa una característica heterogénea. Las fórmulas a utilizar son:

$$. (1) \bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}_i}{k}$$

$$. (2) LSC = \bar{\bar{X}} + A2R$$

$$. (3) LIC = \bar{\bar{X}} - A2R$$

$$. (4) R = \frac{\sum R_i}{k}$$

$$. (5) LSC = D4R$$

$$. (6) LIC = D3R$$

$\bar{\bar{X}}$  = Media de promedios ; A2, D4 y D3 = Constantes obtenidas en tablas.

c) GRAFICA DE MEDIAS Y DESVIACION ESTANDAR ( $\bar{\bar{X}}$ -S).- Este gráfico representa mayor complicación en sus cálculos, y la diferencia que presenta con respecto a los anteriores es la dispersión expresada en la desviación estándar en lugar de

los rangos, y el tamaño de las muestras variable. Las fórmulas a utilizar son:

$$\begin{array}{lll}
 .(1) \bar{X} = \frac{n1X1 + n2X2 + \dots + n1Xk}{n1 + n2 + \dots + nk} & .(2) LSC = \bar{X} + A1s & .(3) LIC = \bar{X} - A1s \\
 .(4) \bar{s} = \frac{n1s1 + n2s2 + \dots + nksk}{n1 + n2 + \dots + nk} & .(5) LSC = .11 + 3/2\bar{s} & .(6) LIC = .11 - 3/2\bar{s}
 \end{array}$$

$n_i$  = Tamaño de cada muestra ;  $\bar{n}$  = Promedio del tamaño de las muestras ;  $s$  = Desviación estándar ;  $\bar{s}$  = Promedio de las desviaciones estándar.

d) GRAFICA DE MEDIANAS Y RANGOS (X-R).- Se usan en segundas etapas de procesos bajo control. Las fórmulas son:

$$\begin{array}{lll}
 .(1) \hat{X} = \frac{\sum X_i}{k} & .(2) LSC = \hat{X} + A2R & .(3) LIC = \hat{X} - A2R \\
 .(4) R = \frac{\sum R_i}{k} & .(5) LSC = D4R & .(6) LIC = D3R
 \end{array}$$

Mediana (X) = Es el valor en el cual la mitad del resto de los valores es inferior, y la otra mitad es superior.

$\hat{X}$  = Promedio de las medianas ;  $A_2$ ,  $D_4$  y  $D_3$  = Constantes obtenidas en tablas.

Los gráficos de control por atributos son:

e) GRAFICA DE PROPORCION DE DEFECTUOSOS (p).- Se utiliza cuando se quiere conocer el porcentaje de defectuosos en una muestra. Las fórmulas a utilizar son:

$$\begin{array}{lll}
 .(1) p = \frac{\sum X_i}{n} & .(2) LSC = p + 3 \frac{p(1-p)}{n} & \\
 .(3) \bar{p} = \frac{\sum p_i}{k} & .(4) LIC = p - 3 \frac{p(1-p)}{n} &
 \end{array}$$

p = Proporción de defectuosos.

f) GRAFICA DE NUMERO DE DEFECTUOSOS (np).- Se utiliza en los mismos casos que las gráficas p, pero con tamaños de muestras constantes. Las fórmulas a utilizar son:

$$.11) \bar{np} = \frac{np}{k}$$

$$.12) LSC = \bar{np} + 3\sigma_p(1-p)$$

$$.13) \bar{n} = \frac{np}{n}$$

$$.14) LSC = \bar{np} - 3\sigma_p(1-p)$$

g) GRAFICA DE NUMERO DE DEFECTOS POR UNIDAD (c).- Se usa para contabilizar defectos clasificados por tipos o áreas. Las fórmulas a utilizar son:

$$.11) \bar{c} = \frac{c}{k}$$

$$.12) LSC = \bar{c} + 3\sigma_c$$

$$.13) LIC = \bar{c} - 3\sigma_c$$

c = Número de defectos por unidad ;  $\bar{c}$  = Promedio del número de defectos por unidad en la muestra.

h) GRAFICA DEL NUMERO DE DEFECTOS POR MUESTRA (u).- Se utilizan en los mismos casos que las gráficas c, pero para muestras variables. Las fórmulas a utilizar son:

$$.11) \bar{u} = \frac{u}{n}$$

$$.12) LSC = \bar{u} + 3(\sigma_u/n)$$

$$.13) LIC = \bar{u} - 3(\sigma_u/n)$$

u = Número de defectos por muestra ;  $\bar{u}$  = Promedio del número de defectos por muestra.



Todas estas herramientas de medición nos proporcionan únicamente el status actual de una actividad, pero no nos indican por sí sólo cuáles son los requisitos a cumplir por esta actividad.

Antes de iniciar con cualquier medición, tenemos que establecer normas o estándares que nos permitan conocer los requisitos que debemos cumplir con cada actividad.

A pesar de que cada compañía debe de establecer sus propias normas, existen a nivel nacional las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), y a nivel internacional los estándares fijados por la Organización Internacional de Normas (ISO, International Standard Organization), que sirven de base en el establecimiento de las nuestras.

### 2.3) PUBLICIDAD DEL PROCESO

La Publicidad del Proceso debe ser un plan de acción creado por la necesidad de utilizar técnicas de comunicación para atraer y mantener el interés de la gente dentro de la organización en el proceso.

Sin embargo, para que estas acciones tengan el efecto deseado deben realizarse bajo un marco coherente que permita que el personal entienda su verdadero significado. Por ejemplo, no podemos dar a conocer un lema y un logotipo que invite a la gente a servir al cliente, antes de que conozcan

los cuatro pilares del proceso, o hacer una campaña externa sin que se esté todavía otorgando un servicio de calidad.

El hecho de que se dé tanta importancia a la campaña interna es porque se trata de vender una idea a todo el personal, y debemos utilizar toda nuestra imaginación para que ellos la acepten, además de que también son nuestros clientes y deben recibir un servicio de calidad.

Las acciones que conformarán nuestro plan para la publicidad del proceso serán: elección del lema y logotipo, publicidad y campaña externa.

#### 2.3.1) LEMA Y LOGOTIPO

Este punto es uno de los dos que constituyen las acciones para la campaña interna.

En primer lugar se debe idear un lema en el que se resuma el propósito del proceso. Debe ser sencillo, sugerir acción y mantenerse siempre actual. Como ejemplos podemos mencionar el de Operadora VIPS "Ser VIPS es Servir", el de American Express "Gente Sirviendo Gente", y el de Casa de Bolsa Probusa "Sí se puede". Como se puede observar no son necesarias las palabras "Servicio" y "Cliente" para un lema de este tipo.

Nuestro lema debe además, estar de acuerdo con los Cuatro Pilares del proceso, y será el siguiente:

" T U H A C E S L A D I F E R E N C I A "

El diseño de un logotipo vendrá a reforzar el mensaje del lema, y servirá de imagen del proceso en todas sus actividades. Debe ir de acuerdo con la imagen de la empresa y ser fácilmente aceptado por la gente.

También debe de estar de acuerdo con el lema elegido, por lo tanto nuestro logotipo será el que se muestra en la Figura 2.17.

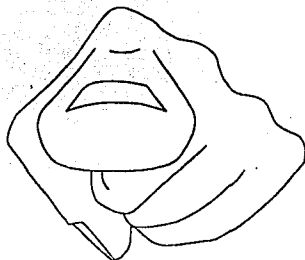


Figura 2.17 Logotipo del Proceso

Lema y logotipo serán inseparables y deberán estar incluidos en todos los medios de comunicación interna.

### 2.3.2) PUBLICIDAD

La publicidad que se dé al proceso es importante para el éxito del mismo, es por eso que debemos usar toda nuestra creatividad en las actividades publicitarias que realicemos.

Se debe iniciar con la comunicación y explicación clara de los Cuatro Pilares. Esto será a través de un curso masivo en el que se expliquen el qué, cómo, cuándo, dónde, quién, y por qué del proceso, pasando después a la presentación y explicación de los cuatro pilares. Debe ser apoyado con el programa de incorporación para la gente recién contratada. en el que se dan especial importancia a estos puntos.

El segundo punto es aprovechar los medios de comunicación creados, para fomentar la creación de los círculos de calidad, explicando el qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué de los mismos. También se deben aprovechar estos medios para hablar constantemente del proceso, los valores, reconocimientos, métodos de medición, etc.

La siguiente actividad será la presentación del lema y logotipo del proceso. Esta será también con presentaciones masivas en las que se aprovechará para comunicar los avances del proceso.

Después, se iniciará con la distribución constante de pequeñas tarjetas con ideas y ejemplos gráficos de lo que es servicio.

Por último, se institucionalizará un día del año, en el que se haga reconocimiento público y se entreguen premios a todas aquellas personas y equipos que por su innovación y entusiasmo en el proceso se hagan merecedores al mismo.

Como mencionábamos, debemos utilizar toda nuestra creatividad en estas actividades para que causen un mayor y mejor impacto en la gente. Para esto nos podemos apoyar en folletos, revistas, carteles, videos y todo medio de comunicación que nos ayude a lograr nuestro objetivo.

### **2.3.3) CAMPAÑA EXTERNA**

Una vez consolidado el proceso y que estemos seguros que se está brindando un servicio de calidad a nuestros clientes podemos iniciar una campaña externa del proceso.

Es importante que cuando iniciemos esta campaña estemos seguros que nuestros clientes estén recibiendo un servicio de calidad, ya que de lo contrario los resultados serán contraproducentes. La publicidad crea expectativas, que si no son cumplidas, la evaluación del servicio será más baja.

Otra herramienta para la campaña externa se encuentra en darle a conocer al cliente la preocupación de la empresa por mantenerse actualizada de las nuevas necesidades que puedan surgir en ellos para satisfacerlas. Es importante que el cliente conozca que estamos preocupados por brindarle un

servicio de calidad hoy y siempre.

El objetivo principal que se busca es darle a conocer al cliente nuestro servicio como punto clave que marca la diferencia con nuestros competidores.

#### 2.4) MOMENTOS DE LA VERDAD

Este apartado se refiere no solamente a los momentos de la verdad de los que nos habla Jan Carlzon. Sino que, además de incluir este concepto toma en cuenta las últimas actividades del proceso antes de volver a iniciar, como son: Medición de Avances, Reconocimientos y Retroalimentación.

Se incluyeron estos puntos en el concepto de Momentos de la Verdad porque para el proceso son momentos importantes que nos indican los avances logrados en el mismo.

##### 2.4.1) CONTACTO CON EL CLIENTE

Una vez realizadas con éxito todas las actividades anteriores del proceso, estamos en posición de asegurar que todos los contactos que pueda tener el cliente con la empresa serán favorables. Esto no quiere decir que las áreas de oportunidad hayan desaparecido completamente, éstas siempre existirán conforme cambien las necesidades del cliente y mientras exista competencia.

La diferencia que debe existir en el contacto con el cliente, es el valor agregado que le otorguemos en el servicio. Este valor puede consistir en diferentes acciones. Como ejemplo, a continuación se explican algunas de ellas.

1.-Haciéndoles saber nuestra preocupación por conocer sus necesidades y satisfacerlas, pidiendo sus comentarios sobre nuestros productos y servicios.

2.-Mantener informado al cliente. Este punto es de los más importantes, el cliente siempre debe de estar actualizado en lo que respecta al status de sus órdenes de compra y especialmente en el status de sus quejas.

3.-Darle seguimiento al status de cada cliente, para poder tener pequeños gestos con él, como el envío de algún presente en el aniversario de su negocio.

4.-Brindarles un trato personal que les haga sentir que ellos son parte importante de la empresa, que sientan un ambiente de confianza en cualquier contacto con nosotros.

#### 2.4.2) RECONOCIMIENTOS

Como se indicó en el apartado 2.3.2., se debe institucionalizar un día del año para reconocer públicamente a las personas y equipos que se hayan distinguido por los avances logrados en el proceso.

El reconocimiento no debe ser monetario para evitar

posibles confusiones de alguna nueva prestación a la que todos tienen derecho.

Los reconocimientos pueden ser premios en los que estén incluidos el lema y logotipo del proceso, acompañados de un escrito firmado por la dirección general ejecutiva y la dirección de calidad total.

También debe institucionalizarse un reconocimiento anual a la unidad organizacional que presente los mejores logros dentro del proceso.

#### **2.4.3) MEDICION DE AVANCES**

La medición de avances se realizará a través de las siete herramientas del control estadístico de procesos, como lo mencionamos en el apartado 2.2.4.6.

Sin embargo, estas herramientas solamente proporcionan información de datos variables y por atributos, faltando los datos híbridos. Además se encuentran puntos a medir que no son de los productos o servicios ofrecidos, como la actitud de la gente y las actividades que en beneficio de la sociedad se realicen.

Estos puntos son muy difíciles de medir y pueden estar influenciados por quien los evalúe. Por lo tanto, debemos recurrir a alguien externo a la organización, con experiencia que nos indique nuestro verdadero status, y que nos pueda



decir la realidad objetivamente.

Para esto, tenemos al Premio Nacional de Calidad, el cual es un reconocimiento anual que hace el Gobierno de México a las empresas que se destacan en la aplicación de procesos de calidad, a través de un enfoque de cambio cultural hacia la calidad total. Este premio tiene como finalidad el estimular el establecimiento de procesos de calidad, promover una mayor productividad y fomentar las exportaciones al contar con un mayor nivel de competitividad internacional. Tiene su origen el 23 de julio de 1986 con su publicación en el Diario Oficial de la Federación. Consiste en la evaluación de ocho temas específicos que suman en total mil puntos (Figura 2.18).

Como se puede observar, los ocho temas envuelven todos los puntos a evaluar del proceso. Además de que esta evaluación la realiza un comité que se conforma de la siguiente manera:

- Secretario de Comercio y Fomento Industrial
- Subsecretario de Industria e Inversión Extranjera
- Director General de Normas
- Director General de Desarrollo Tecnológico
- Director General de Fomento Industrial
- Director General del Instituto Nacional del Consumidor
- Director General de Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial

TEMAS ESPECIFICOS		PUNTAJE
1.0 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CUENTES		200
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS CUENTES.	80	
1.2 SISTEMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CUENTES O USUARIOS.	60	
1.3 SISTEMAS PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS FUTUROS DE LOS CUENTES.	60	
2.0 LIDERAZGO		150
2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRACTICA.	80	
2.2 VALORES DE CALIDAD.	70	
3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD		150
3.1 PARTICIPACION INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL.	50	
3.2 EDUCACION Y DESARROLLO.	40	
3.3 DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO.	30	
3.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.	30	
4.0 INFORMACION Y ANALISIS		60
4.1 FUENTES Y DATOS.	40	
4.2 ANALISIS DE LA INFORMACION.	20	
5.0 PLANEACION		70
5.1 PLANEACION ESTRATEGICA.	30	
5.2 PLANEACION OPERATIVA.	40	
6.0 ADMINISTRACION Y MEJORA DE PROCESOS		120
6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	30	
6.2 PROCESOS CLAVE.	30	
6.3 PROCESOS EN LAS AREAS DE APOYO.	20	
6.4 PROVEEDORES.	20	
6.5 EVALUACION DE CALIDAD.	20	
7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD		50
7.1 PRESERVACION DE ECOSISTEMAS.	30	
7.2 DIFUSION Y PROMOCION DE LA CULTURA DE LA CALIDAD EN LA COMUNIDAD.	20	
8.0 RESULTADOS DE CALIDAD		200
8.1 MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	50	
8.2 MEJORA DE LAS OPERACIONES Y DE LA PRODUCTIVIDAD.	30	
8.3 MEJORA DE LAS AREAS DE APOYO Y DE PROVEEDORES.	30	
8.4 MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD.	40	
8.5 MEJORA DE LOS RESULTADOS DE SATISFACCION DE LOS CUENTES.	50	
T O T A L		1000

Figura 2.18 Puntaje del Premio Nacional de Calidad.

- Representante de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN)
- Representante de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
- Representante de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO)
- Representante de la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

Este es un comité ideal de evaluación, porque está conformado por once personas de diferentes asociaciones, expertas en la evaluación de estos aspectos, y ajenas a nuestra organización.

#### **2.4.4) RETROALIMENTACION**

Después de realizadas todas las actividades del proceso, debemos analizarlas para conocer el avance logrado y las áreas de oportunidad aún existentes. Esto es, para poder enfocar nuestros esfuerzos en las áreas de oportunidad detectadas y continuar el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente.

"Hoy y mañana seguiremos comprometidos con todo aquello que signifique mejora continua, con todo lo que nos mantenga en el liderazgo y con la satisfacción total de nuestros clientes" (6).

- (1) "SISTEMA DE EDUCACION EN CALIDAD", Grupo Gamesa, Pág. 1-2, 1991.
- (2) "EN BUSCA DE LA EXCELENCIA", T. J. Peters y R. H. Waterman, Pág. 290, Edit. Lasser Press, 1984.
- (3) "FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA", William J. Stanton, Pág. 41, Edit. McGraw Hill, 1985.
- (4) "CULTURA DE EFECTIVIDAD", Instituto de Efectividad Xabre, Pág. 48, Edit. Iberoamerica, 1991.
- (5) "PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD", Alfredo Acle Tomasini, Pág. 47, Edit. Grijalbo, 1990.
- (6) "REVISTA EXPANSION", Edición especial sobre Calidad Total, Palabras del Ing. Víctor M. Darreiro, Presidente y Director General de Ford de México, Noviembre 1992.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado nuestro proceso de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente, podemos afirmar que este es el método que permitirá a nuestra compañía mantener e incrementar nuestra participación en el mercado, convirtiéndose así, dentro de un mercado cada vez más competido, en la marca distintiva de la empresa que brindará hoy y siempre la ventaja competitiva real sobre cualquier otro proveedor.

Lo anterior se puede concluir después de haber analizado todas las actividades que comprenden el proceso y que nos conducen al cumplimiento de objetivos específicos, siendo precisamente uno de éstos el establecimiento de dichas actividades en orden lógico para la consecución del resto de objetivos.

A lo largo del capítulo dos se estudiaron los puntos de influencia en el servicio, se detectaron áreas de oportunidad actuales y se propusieron medidas preventivas para las mismas, además se establecieron las bases para el cambio cultural y el involucramiento del personal en él, y por último se estableció un sistema de revisión y retroalimentación que le da continuidad al proceso.

El éxito de este tipo de procesos ha sido comprobado en

los últimos años a nivel mundial por muchas organizaciones dedicadas a actividades diferentes. Lo que nos hace ver que no importa el tipo de organización, su giro, tamaño o lugar donde se encuentre, lo único y verdaderamente importante es su gente dedicada al servicio.

**A P E N D I C E   A**

# HOJA CONTROL DE CLIENTES CLAVE ZONA VALLE (AUTOSERVICIOS)

## DATOS GENERALES

RAZON SOCIAL

SUCURSAL

No. DE CLIENTE

CALLE Y NUMERO

COLONIA

DELEGACION

ENTRE CALLE

Y CALLE

REFERENCIA

NOMBRE DEL COMPRADOR

TELEFONOS

NOMBRE DEL GERENTE

TELEFONOS

NOMBRE DEL SUBGERENTE

TELEFONOS

NOMBRE DEL JEFE DE ABARROTES

TELEFONOS

NOMBRE DEL JEFE DE RECIBO

TELEFONOS

FECHA DE ELABORACION

FECHA DE ULTIMA REVISION

OBSERVACIONES



**HOJA CONTROL DE CLIENTES CLAVE**  
**ZONA VALLE (AUTOSERVICIOS)**  
**INFORMACION DE COMERCIAL**

FRECUENCIA DE VISITA                      DIA DE VISITA                      HORA APROXIMADA DE VISITA

DIAS DE ENTREGA                      HORARIO DE RECIBO

TONELAJE PROMEDIO DE COMPRA POR VISITA

**STANDARD DE DISTRIBUCION:**

PRODUCTO	DESPLAZAMIENTO PROMEDIO POR VISITA EN UNIDADES
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	
I	
J	
K	
L	
M	
N	
O	



# HOJA CONTROL DE CLIENTES CLAVE

## ZONA VALLE (AUTOSERVICIOS)

### DATOS TECNICOS

---

#### CONDICIONES DE BODEGA :

---

CAPACIDAD EN M3 Y DIAS INVENTARIO  
BODEGA

MUEBLE

---

CON RACKS

ENTARIMADO

---

PRODUCTOS QUE NOS RODEAN

---

PRESENCIA DE INSECTOS

PRESENCIA DE PAJAROS

PRESENCIA DE ROEDORES

---

ACOMODO DE CARTONES

ALTURA DE ESTIBAS

---

FECHA DE ELABORACION CON MAYOR VEJEZ ENCONTRADA

---

#### CONDICIONES DEL AREA DE RECIBO :

---

CAPACIDAD DE RECIBO

---

TIPO DE UNIDAD MAYOR PARA MANIOBRAS

---

DIAS Y HORAS CON MENOR NUMERO DE PROVEEDORES

---

REQUIERE CITA

TELEFONOS

---

REQUIERE ASESORIA

SE PROPORCIONO ASESORIA

---

OBSERVACIONES

---

**HOJA CONTROL DE CLIENTES CLAVE**  
**ZONA VALLE (AUTOSERVICIOS)**  
**AREAS DE OPORTUNIDAD**

---

**RECORRIDOS PERMANENTES:**

---

---

---

**COMPROMISOS, FECHAS Y RESPONSABLES:**

---

---

---

**BODEGA:**

---

---

---

**COMPROMISOS, FECHAS Y RESPONSABLES:**

---

---

---

**RECIBO:**

---

---

---

**COMPROMISOS, FECHAS Y RESPONSABLES:**

---

---

---

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

## B I B L I O G R A F I A

- Acle Tomasini Alfredo, "PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD", Edit. Grijalbo, México 1990.
- Albrecht Karl Y Zamke Ron, "GERENCIA DEL SERVICIO", Edit. Legis, Colombia 1990.
- American Express Co. de México, "LAS PERSONAS SOMOS PRIMERO", México 1990.
- Carlzon Jan, "EL MOMENTO DE LA VERDAD", Edit. Díaz de Santos, Madrid 1991.
- Crosby Philip, "LA CALIDAD NO CUESTA", Edit. CECSA, México 1991.
- Crosby Philip, "CALIDAD SIN LAGRIMAS", Edit. CECSA, México 1991.
- Grupo GAMESA, "SISTEMA DE EDUCACION EN CALIDAD", México 1991.
- Instituto de Efectividad Xabre, "CULTURA DE EFECTIVIDAD", Edit. Iberoamérica, México 1991.
- Ishikawa Kaoru, "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?", Edit. Norma, Colombia 1991.
- Koontz O'Donnell y Wehrich, "ELEMENTOS DE ADMINISTRACION", Edit. McGraw Hill, México 1985.
- Lele Milind y Shteh Jagdish, "EL CLIENTE ES LA CLAVE", Edit. Díaz de Santos, Madrid 1989.
- Mendenhall y Reinmuth, "ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y

- ECONOMIA", Edit. Wadsworth Internacional, E.U.A. 1981.
- Peters T. J. y Waterman R. H., "EN BUSCA DE LA EXCELENCIA", Edit. Lasser Press, México 1984.
  - Revista Expansión, Edición especial sobre Calidad Total, México Noviembre 1992.
  - Reyes Ponce Agustín, "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Edit. Limusa, México 1985.
  - Sánchez Gutiérrez Manuel, "PROYECTO DE IMPLEMENTACION DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE CARPETAS PARA EJECUTIVO", Tesis Profesional, Universidad Panamericana, México 1991.
  - Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "PREMIO NACIONAL DE CALIDAD", México 1990.
  - Stanton William, "FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA", Edit. McGraw Hill, México 1985.
  - Walker Denis, "EL CLIENTE ES LO PRIMERO", Edit. Díaz de Santos Madrid 1991.

## I N D I C E   D E   F I G U R A S

1.1	Los Cuatro Principios Absolutos de la Calidad de Crosby.	8
1.2	Ciclo de Calidad del Dr. Deming.	13
1.3	Seis Pasos de Aplicación de Ishikawa.	14
1.4	Control de Calidad en Toda la Empresa.	17
1.5	Cuadro Comparativo Crosby-Ishikawa.	21
1.6	Catorce Pasos de Crosby en el Ciclo Deming.	24
1.7	El Triángulo del Servicio.	26
1.8	La Pirámide Organizacional Convencional.	37
1.9	La Pirámide Organizacional de Carlzon.	38
2.1	Esquema de un Proceso.	45
2.2	Elementos de un Proceso.	46
2.3	Actividades del PMCS en el Ciclo Deming.	49
2.4	Los Cuatro Pilares.	50
2.5	Sistema de Información del Cliente.	60
2.6	Estructura Hasta 1990.	63
2.7	Estructura Actual.	63
2.8	Estructura de Servicio al Cliente.	64
2.9	Estructura de Servicio al Cliente Propuesta.	71
2.10	Cuadro de Pareto.	78
2.11	Diagrama de Causa - Efecto.	79
2.12	Diagrama de Estratificación.	80

2.13	Hoja de Verificación.	82
2.14	Histograma.	83
2.15	Diagrama de Dispersión.	84
2.16	Gráfico de Control.	86
2.17	Logotipo del Proceso.	92
2.18	Puntaje del Premio Nacional de Calidad.	99