

875202

11
2ej



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS AL
CLIENTE RESPECTO A LA DIMENSION
PROCEDIMIENTOS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Enrique Rodríguez Quezada

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mba. Federico Enrique Avila Vinay

REVISOR DE TESIS

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

H. VERACRUZ, VER.

1995

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.

A MIS PADRES, POR QUE ME DIERON LA VIDA Y LA OPORTUNIDAD DE DISFRUTAR Y VALORAR TODO LO QUE ELLA NOS DA, POR TODO SU AMOR, POR HABERME GUIADO CON BUENOS PRINCIPIOS MORALES PARA ANDAR SIEMPRE CON LA FRENTE EN ALTO, Y POR SU APOYO CONSTANTE E INCONDICIONAL LES DEDICO EL PRESENTE TRABAJO.

A TI ALEJANDRA, POR TU GRAN APOYO Y CARIÑO, POR EL HECHO DE FORMAR PARTE IMPORTANTE DE MI VIDA ESTAS IMPLICITA EN ESTA TESIS.

A TODOS QUIENES DE ALGUNA MANERA HAN PARTICIPADO ACTIVA Y PASIVAMENTE EN LA REALIZACION DE ESTA INVESTIGACION, PARTICULARMENTE AL DIRECTOR DE TESIS, MUCHAS GRACIAS.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
GENERALIDADES.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	4
HIPOTESIS	4
CONTENIDO DE LA TESIS.....	4
CAPITULO I	
CALIDAD TOTAL.....	6
1.1 CALIDAD TOTAL.....	6
1.2 LA CALIDAD.....	11
1.2.1 ¿COMO SE EXPRESA LA CALIDAD?.....	17
1.3 ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?.....	29
1.3.1 EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODAS LAS DIVISIONES.....	31
1.3.2 CONTROL TOTAL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODOS LOS EMPLEADOS.....	32
1.3.3 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.....	32
CAPITULO II	
CALIDAD EN EL SERVICIO.....	40
2.1 UN CLIENTE SATISFECHO, LA VENTAJA ES INSUPERABLE.....	40
2.2 LA IDEA NO ES NUEVA.....	41
2.3 LA SATISFACCION DEL CLIENTE CONDUCE AL EXITO DEL MERCADO.....	43
2.4 MEJOR PROTECCION CONTRA LA COMPETENCIA.....	44
2.5 FACTORES QUE AFECTAN LOS NIVELES DE SATISFACCION DEL CONSUMIDOR.....	46
2.5.1 LOS FACTORES BASICOS EN LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR.....	47
2.6 LOS CUATRO FACTORES FUNDAMENTALES.....	49
2.6.1 ACTIVIDADES DE VENTA.....	49
2.6.2 INTERMEDIARIOS.....	51
2.6.3 SERVICIOS POST-VENTA.....	53
2.6.4 CULTURA.....	56

CAPITULO III

LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	57
3.1 TIEMPO.....	58
3.2 FLUJO.....	59
3.3 ADAPTACION.....	59
3.4 ANTICIPACION.....	60
3.5 COMUNICACION.....	60
3.6 RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES.....	61
3.7 ORGANIZACION Y SUPERVISION.....	61
3.8 FUENTES DE INFORMACION.....	63
3.9 CUESTIONARIO.....	64

CAPITULO IV

INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION.....	68
4.1 SUJETOS INVESTIGADOS.....	68
4.2 GRAFICAS.....	70

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
-------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

GENERALIDADES.

EL PROCESO DE GLOBALIZACION DE LAS ECONOMIAS NACIONALES, CARACTERISTICO DE LA DECADA DE LOS NOVENTAS, HA GENERADO SERIAS PREOCUPACIONES EN MUCHAS ORGANIZACIONES. EL PROTECCIONISMO, LAS INEFICIENCIAS DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO, LA CALIDAD DEFICIENTE DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, Y LA FALTA DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS, SE VEN COMO SERIOS OBSTACULOS PARA ENFRENTARSE A UNA ECONOMIA MUNDIAL CADA DIA MAS COMPETITIVA Y EXIGENTE.

EN ESTE CONTEXTO, GRAN NUMERO DE ORGANIZACIONES HAN INICIADO EL PROCESO DE REESTRUCTURACION INTERNA COMO UNA NECESIDAD PARA LA SUPERVIVENCIA. DE AHI QUE MUCHAS EMPRESAS ESTAN INMERSAS EN PROCESOS DE REVISION DE MUY DIVERSOS ASPECTOS, QUE VAN DESDE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LA ADMINISTRACION DE RECURSOS, LOS PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS DE TRABAJO, ENTRE OTROS. AHORA BIEN, UNA DE LAS CUESTIONES QUE ESTA RESALTANDO MUCHO EN ESTE DECEENIO ES LA RELACION ENTRE

LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS Y LOS RECURSOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.

LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA DINAMICA DE DESARROLLO, MARCADA POR UNA COMPETENCIA GLOBAL, CRECIENTE Y AGRESIVA, EXIGE MAYOR CALIDAD Y EXCELENCIA EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE BRINDAN. Y NO CABE DUDA QUE UNO DE LOS FACTORES BASICOS PARA EL LOGRO DE ESTE OBJETIVO ES LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS EN LOS PROGRAMAS DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

ASI MISMO, ESTA COMPROBADO QUE AUN CONTANDO CON EL PERSONAL CAPACITADO Y PREOCUPADO POR LA CALIDAD, ES NECESARIO CONTAR CON LOS ELEMENTOS QUE LO ORIENTEN Y PROPORCIONEN LAS GUIAS ENCAMINADAS A LOGRAR UN SERVICIO DE CALIDAD.

PARA EFECTOS DE ESTE TRABAJO SE HABLARA DE LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS COMO UN IMPORTANTE FACTOR EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

EL NIVEL DE COMPETENCIA EN CUALQUIER NEGOCIO A CRECIDO EN TERMINOS DE PRECIO, CALIDAD Y SERVICIO, EN RELACION A ESTA ULTIMA AREA LAS ORGANIZACIONES ESTAN HACIENDO ESFUERZOS

CAPACITANDO AL PERSONAL MODIFICANDO SU CULTURA Y CON ESTO CAMBIAR SU ACTITUD Y COMPORTAMIENTO HACIA EL CLIENTE, EN ESPECIAL DE QUIENES TIENEN CONTACTO DIRECTO CON EL. PERO ESTO NO ES SUFICIENTE, ES NECESARIO DOTAR A ESE SERVIDOR DE LAS HERRAMIENTAS Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS QUE LE PERMITAN DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SU TRABAJO; DE OTRA MANERA ES INFRACTUOSO EL PRIMER ESFUERZO, YA QUE LA EXACTITUD, CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS SERVICIOS DEPENDEN MAS DE LOS SISTEMAS QUE DE LAS PERSONAS Y ESTO HA SIDO DESCUIDADO, COMO EJEMPLO DE LO ANTERIOR LO VEMOS CLARAMENTE EN DISTINTAS ESFERAS DEL SECTOR PUBLICO Y CON CADA VEZ MAYOR FRECUENCIA EN EL SECTOR PRIVADO.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

PARA PODER HACER FRENTE A LA COMPETENCIA EN TIEMPOS DE GLOBALIZACION DE LAS ECONOMIAS NACIONALES E INTERNACIONALES HAY QUE HACER CAMBIOS INTEGRALES, DE FONDO, Y NO PARCIALES, PORQUE SI EN ALGO SE DISTINGUEN LAS COMPARIAS EXTRANJERAS LIDERES EN DIVERSAS AREAS COMO LA TELEFONIA, LA BANCA Y LOS SEGUROS POR CITAR ALGUNOS EJEMPLOS, ES EN SUS SOPORTES TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS, SIENDO ESTOS PUES, LA BASE FUNDAMENTAL DE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES POR SOBRE LAS PERSONAS.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

- 1) IDENTIFICAR LAS CARACTERISTICAS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE.
- 2) EVALUAR LA DIMENSION DE PROCEDIMIENTOS.
- 3) RECOMENDAR MEDIDAS DE MEJORA E IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO.

HIPOTESIS.

LA DIMENSION DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROGRAMAS DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO, DEBE SER ATENDIDA CON ANTERIORIDAD A LA DIMENSION PERSONAL.

CONTENIDO DE LA TESIS.

ESTE TRABAJO DE INVESTIGACION ESTA DIVIDIDO EN CUATRO PARTES O CAPITULOS:

EL PRIMER CAPITULO SE DENOMINA "CALIDAD TOTAL" Y EN EL SE DA UN AMPLIO PANORAMA DEL CONCEPTO QUE HA REVOLUCIONADO LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL MUNDO. EN EL SE EXPLICA LO QUE ES LA CALIDAD Y LAS FORMAS QUE EXISTEN DE EXPRESARLA, LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DE TODAS LAS DIVISIONES Y LOS EMPLEADOS. ASI MISMO LAS VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

EL SEGUNDO CAPITULO SE DENOMINA "CALIDAD EN EL SERVICIO" Y EN EL SE EXPLICA LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION EN EL CLIENTE. ASI MISMO ESTE CAPITULO SEÑALA LOS DISTINTOS FACTORES QUE AFECTAN A LOS CONSUMIDORES.

EL TERCER CAPITULO SE DENOMINA "LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION" EN EL CUAL SE SEÑALAN LAS AREAS FUNDAMENTALES QUE FORZOSAMENTE DEBEN CUIDARSE Y MANTENERSE EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS, ADEMÁS SE EXPLICAN LAS FUENTES DE INFORMACION QUE SE UTILIZARON PARA LA REALIZACION DE LA INVESTIGACION, ASI MISMO SE PRESENTA EL PRINCIPAL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACION: EL CUESTIONARIO.

EL CUARTO Y ULTIMO CAPITULO SE DENOMINA "INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION" Y EN EL SE PRESENTAN LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS. ASI MISMO SE PRESENTAN LAS GRAFICAS OBTENIDAS CON LA INFORMACION DE LOS MISMOS. Y POR ULTIMO SE PRESENTAN LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION.

CAPITULO 1

CALIDAD TOTAL

1.1 CALIDAD TOTAL

EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES ES UNA REVOLUCION EN EL PENSAMIENTO DE LA GERENCIA. REPRESENTA UN NUEVO CONCEPTO DE LA GERENCIA.

LAS NORMAS INDUSTRIALES JAPONESAS (NIJ) DEFINEN ASI EL CONTROL DE CALIDAD:

"UN SISTEMA DE METODOS DE PRODUCCION QUE ECONOMICAMENTE GENERA BIENES O SERVICIOS DE CALIDAD, ACORDES CON LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES. EL CONTROL DE CALIDAD MODERNO UTILIZA METODOS ESTADISTICOS Y SUELE LLAMARSE CONTROL DE CALIDAD ESTADISTICO".¹

MI PROPIA DEFINICION ES LA SIGUIENTE:

"PRACTICAR EL CONTROL DE CALIDAD ES DESARROLLAR, DISEÑAR MANUFACTURAR Y MANTENER UN PRODUCTO DE CALIDAD QUE SEA EL MAS ECONOMICO, EL MAS UTIL Y SIEMPRE SATISFACTORIO PARA EL CONSUMIDOR".²

PARA ALCANZAR ESTA META, ES PRECISO QUE EN LA EMPRESA TODOS PROMUEVAN Y PARTICIPEN EN EL CONTROL DE CALIDAD, INCLUYENDO EN ESTO A LOS ALTOS EJECUTIVOS ASI COMO A TODAS LAS DIVISIONES DE LA EMPRESA Y A TODOS LOS EMPLEADOS. AL MARGEN DE LA DEFINICION, QUISIERA ESBOZAR ALGUNOS PUNTOS RELACIONADOS CON EL CONTROL DE CALIDAD:

1. HACEMOS CONTROL DE CALIDAD CON EL FIN DE PRODUCIR ARTICULOS QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES. NO SE TRATA SOLO DE CUMPLIR UNA SERIE DE NORMAS O ESPECIFICACIONES NACIONALES. ESTO SENCILLAMENTE NO BASTA. LAS NORMAS INDUSTRIALES JAPONESAS NO SON PERFECTAS, COMO TAMPOCO LO SON LAS NORMAS FIJADAS POR LA ORGANIZACION INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACION (ISO) O POR LA COMISION ELECTROTECNICA INTERNACIONAL (CEI). TIENEN MUCHOS DEFECTOS. LOS CONSUMIDORES NO SIEMPRE ESTARAN SATISFECHOS CON UN PRODUCTO QUE CUMPLA LAS NORMAS NIJ. TAMBIEN DEBEMOS RECORDAR QUE LAS EXIGENCIAS DE LOS CONSUMIDORES VARIAN DE UN AÑO A OTRO. AUN CUANDO SE MODIFIQUEN LAS NORMAS INDUSTRIALES, ESTAS GENERALMENTE NO SE MANTIENEN AL DIA CON LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES.

2. DEBEMOS HACER HINCAPIE EN LA ORIENTACION HACIA EL CONSUMIDOR. HASTA AHORA LOS FABRICANTES HAN PENSADO QUE LES HACEN UN FAVOR A LOS CONSUMIDORES VENDIENDOLES SUS PRODUCTOS. LLAMEMOSLO UN TIPO DE OPERACION DE "SALIDA DE PRODUCTOS". LO QUE YO PROPONGO ES UN SISTEMA DE "ENTRADA DE MERCADOS" DONDE LOS REQUISITOS DEL CONSUMIDOR SEAN DE PRIMORDIAL IMPORTANCIA. EN TERMINOS PRACTICOS, PROPONGO QUE LOS FABRICANTES ESTUDIEN LAS OPINIONES Y REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES Y QUE LOS TENGAN EN CUENTA AL DISEÑAR, MANUFACTURAR Y VENDER SUS PRODUCTOS. AL DESARROLLAR UN NUEVO PRODUCTO, EL FABRICANTE DEBE PREVEER LOS REQUISITOS Y LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES. HAY UN DICHO SEGUN EL CUAL "EL CONSUMIDOR ES REY". ES EL QUIEN TIENE EL DERECHO DE ESCOGER LOS PRODUCTOS.

3. ES IMPORTANTE LA INTERPRETACION QUE DEMOS A LA PALABRA "CALIDAD". EN LAS DEFINICIONES CITADAS ANTES SE INTERPRETA COMO "CALIDAD DEL PRODUCTO", PERO AQUI LE ESTOY DANDO UN SENTIDO MAS AMPLIO.

"EN SU INTERPRETACION MAS ESTRECHA, CALIDAD SIGNIFICA CALIDAD DEL PRODUCTO.

EN SU INTERPRETACION MAS AMPLIA, CALIDAD SIGNIFICA CALIDAD DEL TRABAJO, CALIDAD DEL SERVICIO, CALIDAD DE LA INFORMACION, CALIDAD DEL PROCESO, CALIDAD DE LA DIVISION,

CALIDAD DE LAS PERSONAS INCLUYENDO A LOS TRABAJADORES, INGENIEROS, GERENTES Y EJECUTIVOS, CALIDAD DEL SISTEMA, CALIDAD DE LA EMPRESA, CALIDAD DE LOS OBJETIVOS, ETC. NUESTRO ENFOQUE BASICO ES CONTROLAR LA CALIDAD EN TODAS SUS MANIFESTACIONES".

4. POR MUY BUENA QUE SEA LA CALIDAD, EL PRODUCTO NO PODRA SATISFACER AL CLIENTE SI EL PRECIO ES EXCESIVO. EN OTRAS PALABRAS, NO PODEMOS DEFINIR LA CALIDAD SIN TENER EN CUENTA EL PRECIO. ESTO COBRA IMPORTANCIA AL PLANEAR Y DISEÑAR LA CALIDAD. NO PUEDE HABER CONTROL DE CALIDAD QUE HAGA CASO OMISO DEL PRECIO, LAS UTILIDADES Y EL CONTROL DE COSTOS. LO MISMO PUEDE DECIRSE DEL VOLUMEN DE PRODUCCION. SI UNA FABRICA NO PUEDE DAR CIFRAS PARA LA CANTIDAD PRODUCIDA, LA CANTIDAD DE DESECHOS O EL NUMERO DE DEFECTOS O DE CORRECCIONES NECESARIAS, NO PODRA DETERMINAR SU PORCENTAJE DEFECTUOSO (FRACCION DEFECTUOSA) NI LA TASA DE CORRECCIONES. SIN ESTOS DATOS NO PODRA HACER CC.

UNA OFERTA INSUFICIENTE DE UN PRODUCTO QUE TIENE DEMANDA SERA PERJUDICIAL PARA LOS CLIENTES. UNA OFERTA EXCESIVA SIGNIFICA DESPERDICIO DE MANO DE OBRA, MATERIAS PRIMAS Y ENERGIA. EL CONTROL DE COSTOS Y EL CONTROL DE CALIDAD SON DOS CARAS DE LA MISMA MEDALLA. PARA HACER UN BUEN CONTROL DE COSTOS HAY QUE APLICAR UN BUEN CONTROL DE CALIDAD. CUANDO EL CONTROL SE HA DE EXTENDER AL VOLUMEN DE

PRODUCCION, NO SE PUEDE HACER UN BUEN CONTROL DE LA PRODUCCION SI HAY FLUCTUACIONES EN EL PORCENTAJE DEFECTUOSO O SI ES PRECISO RECHAZAR UN LOTE. HAY QUE ESFORZARSE SIEMPRE POR OFRECER UN PRODUCTO DE CALIDAD JUSTA A UN PRECIO JUSTO Y EN LA CANTIDAD JUSTA.

"HACER CONTROL DE CALIDAD SIGNIFICA:

1. EMPLEAR EL CONTROL DE CALIDAD COMO BASE.
2. HACER EL CONTROL INTEGRAL DE COSTOS, PRECIOS Y UTILIDADES.
3. CONTROLAR LA CANTIDAD (VOLUMEN DE PRODUCCION, DE VENTAS Y DE EXISTENCIAS) ASI COMO LAS FECHAS DE ENTREGA".*

CUANDO TODAS LAS DIVISIONES Y TODOS LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA PARTICIPAN EN EL CONTROL DE CALIDAD, DEBEN APLICAR ESTE CONTROL EN SU SENTIDO MAS AMPLIO, QUE INCLUYE EL CONTROL DE COSTOS Y DE CANTIDADES. DE LO CONTRARIO, NO SE PODRA LOGRAR UN BUEN CONTROL DE CALIDAD, NI SI QUIERA EN SU SENTIDO MAS ESTRECHO. POR ESTA RAZON EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD SE LLAMA TAMBIEN "CONTROL DE CALIDAD INTEGRADO", CONTROL DE CALIDAD CON PLENA PARTICIPACION Y "CONTROL DE CALIDAD GERENCIAL".

1.2 LA CALIDAD

HAY QUE RECONOCER LA VERDADERA CALIDAD QUE CUMPLE LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES

EL CONTROL DE CALIDAD SE HACE PARA LOGRAR AQUELLA CALIDAD QUE CUMPLE LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES. EL PRIMER PASO ES SABER EL VERDADERO SIGNIFICADO DEL CONCEPTO DE CALIDAD.

ANTIGUAMENTE, MUCHAS INDUSTRIAS JAPONESAS CARECIAN DE RESPUESTAS PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: ¿QUE ES UN BUEN AUTOMOVIL?, ¿QUE ES UN BUEN RECEPTOR DE RADIO?, ¿QUE ES UNA BUENA PLACA DE ACERO?.

LOS CONSUMIDORES PUEDEN SABER LAS RESPUESTAS A ESTAS PREGUNTAS O IGNORARLAS. LOS INGENIEROS ENCARGADOS DE LA OPERACION DE UNA FABRICA SUELEN OFRECER RESPUESTAS INGENIOSAS COMO ESTA: "SI TALES Y TALES CIFRAS CONCUERDAN CON LAS NORMAS PARA EL PRODUCTO, SE PODRA CONSIDERAR QUE EL PRODUCTO ES BUENO", O BIEN SEÑALAN UN CUADRO Y DICEN: "EL PRODUCTO ESTA DENTRO DE LOS LIMITES DE TOLERANCIA DEL DISEÑO, POR TANTO ES BUENO". ESTAS RESPUESTAS PASAN POR ALTO EL HECHO DE QUE LAS NORMAS PARA PRODUCTOS Y LOS LIMITES DE TOLERANCIA EN EL DISEÑO SON MUY POCOS CONFIABLES.

"EN RELACION CON EL CC, SUELO HACER LAS SIGUIENTES ADVERTENCIAS:

- SI ALGUIEN NOS MUESTRA SUS NORMAS PARA PRODUCTOS, HAY QUE MIRARLAS CON ESCEPTICISMO.
- SI ALGUIEN NOS MUESTRA SUS NORMAS PARA MATERIAS PRIMAS, MIRARLAS CON ESCEPTICISMO.
- SI ALGUIEN NOS MUESTRA LIMITES DE TOLERANCIA EN UN DISEÑO, MIRARLOS CON ESCEPTICISMO.
- SI TAMBIEN NOS MUESTRA DATOS OBTENIDOS CON INSTRUMENTOS DE MEDICION Y ANALISIS QUIMICOS, HAY QUE MIRARLOS CON SUSPICACIA".

CIERTO ES QUE LAS NORMAS PARA PRODUCTOS Y LOS DATOS ANALITICOS Y AFINES SON MUY IMPORTANTES EN EL CONTROL DE CALIDAD. PERO LA GENTE NO SUELE TENER CUIDADO AL REUNIR LOS DATOS. LA PRIMERA REGLA GENERAL ES MIRAR TODO DATO CON ESCEPTICISMO.

"HACE MAS DE DOS DECADAS ESTUVE ESTUDIANDO LAS NORMAS INDUSTRIALES JAPONESAS PARA EL PAPEL PERIODICO EN ROLLOS. LAS NORMAS SE REFERIAN A LA RESISTENCIA A LA TENSION, EL ESPESOR Y EL ANCHO DEL ROLLO. ALGUIEN ENCARGADO DEL CC EN

UNA FABRICA QUE VISITE ME DIJO EN CONFIANZA: "A VECES RECIBIMOS QUEJAS DE LAS CASAS IMPRESORAS, AUNQUE EL PRODUCTO HAYA CUMPLIDO TODAS LAS NORMAS INDUSTRIALES, Y A VECES NO RECIBIMOS QUEJAS CUANDO NO HEMOS CUMPLIDO LAS NORMAS. POR TANTO, RESOLVIMOS OLVIDARNOS DE LAS NORMAS NIJ". LE PEDI MAS DETALLES Y ME EXPLICO QUE LA QUEJA MAS FRECUENTE ERA QUE EL ROLLO SE ROMPIA DURANTE LA IMPRESION".

LO QUE EL CONSUMIDOR (EN ESTE CASO LA CASA IMPRESORA) EXIGIA EN MATERIA DE PAPEL PERIODICO ERA QUE ESTE NO SE ROMPIERA MIENTRAS PASABA POR LA PRENSA ROTATIVA. DIREMOS QUE ESTA ES UNA CARACTERISTICA DE CALIDAD REAL. EN CAMBIO LA RESISTENCIA A LA TENSION Y EL ESPESOR ERAN SIMPLEMENTE CONDICIONES NECESARIAS PARA ALCANZAR LA CALIDAD REAL. POR TANTO, LAS DENOMINAREMOS CARACTERISTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS. EN ESA EPOCA NO SE HABIA ACLARADO LA RELACION ENTRE UNAS Y OTRAS. PARA ROLLOS DE PAPEL PERIODICO, LA MEJOR MANERA DE ASEGURAR LA CALIDAD SERIA PASAR CADA ROLLO POR UNA PRENSA ROTATIVA ANTER DE ENTREGARLO, A FIN DE VER SI SE ROMPE; PERO ESTE TIPO DE INSPECCION ES IMPOSIBLE. UN ROLLO PUEDE ROMPERSE O NO, PERO ESTO NO SE PUEDE DETERMINAR SIN UTILIZARLO. EN EL MOMENTO DEL DESPACHO SE HACE UNA INSPECCION BASADA EN LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS, COMO EL ESPESOR O LA RESISTENCIA A LA TENSION, PERO ESTA TAMPOCO ES TAREA FACIL.

EN GENERAL, EL PROCEDIMIENTO ES EL SIGUIENTE. PRIMERO SE HAN DE DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REALES PARA UN PRODUCTO DADO Y LUEGO RESOLVER LOS PROBLEMAS DE COMO MEDIR TALES CARACTERÍSTICAS Y COMO FIJAR LAS NORMAS DE CALIDAD PARA EL PRODUCTO. UNA VEZ QUE SEAN DISCERNIBLES, SE ESCOGERAN CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS QUE PROBABLEMENTE TENGAN ALGUNA RELACION CON LAS REALES. LUEGO VIENE LA TAREA DE ESTABLECER LA RELACION ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REALES Y SUSTITUTAS MEDIANTE ESTADÍSTICAS Y ANÁLISIS DE CALIDAD. SOLO ENTONCES SABREMOS HASTA QUE PUNTO PODEMOS VALERNOS DE LAS CARACTERÍSTICAS SUSTITUTAS PARA CUMPLIR LAS REALES. PARA FIJAR LAS CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS HAY QUE PROBAR LOS PRODUCTOS, Y PROBARLOS NUEVAMENTE EN LA PRACTICA. ESTO NO SIEMPRE SE HACE CORRECTAMENTE ANTES DE FIJAR LAS NORMAS INDUSTRIALES NACIONALES O INTERNACIONALES (QUE EN SU MAYORIA SON CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS). LAS NORMAS INÚTILES CONTITUYEN EL PORQUE DE LOS ROLLOS DE PAPEL PERIODICO DEFECTUOSOS. POR ESO HAGO HINCAPIE EN LA IMPORTANCIA DE CUMPLIR, NO LAS NORMAS NACIONALES SINO LOS VERDADEROS REQUISITOS DE LOS CLIENTES.

LAS FUNCIONES O CAPACIDADES DE UN PRODUCTO SE CUENTAN NORMALMENTE ENTRE SUS CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REALES. EN EL CASO DE UN BUEN AUTOMOVIL DE TURISMO, LAS CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD REALES O ATRIBUTOS QUE LOS CONSUMIDORES EXIGEN,

PUEDEN INCLUIR LOS SIGUIENTES: BUEN DISEÑO FACILIDAD DE CONDUCCION, COMODIDAD, BUENA ACELERACION, ESTABILIDAD A ALTA VELOCIDADES, DURABILIDAD, MENOS PROBABILIDAD DE DAÑOS, FACILIDAD DE REPARACION Y SEGURIDAD. POR TANTO EL FABRICANTE DE AUTOMOVILES DEBERA ESFORZARSE POR MANUFACTURAR UN PRODUCTO QUE CUMPLA ESTOS REQUISITOS. LA TAREA ES MUY DIFICIL. DICHO SEA DE PASO, LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES DEBEN EXPRESARSE SIEMPRE EN UN LENGUAJE COMPRESIBLE PARA LOS CONSUMIDORES.

AL DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES SURGEN VARIA PREGUNTAS, ENTRE ELLAS LAS SIGUIENTES: ¿QUE SIGNIFICA LA EXPRESION "FACILIDAD DE CONDUCCION"?, ¿COMO MEDIRLA?, ¿COMO PUEDE REEMPLAZARSE CON VALORES NUMERICOS?, ¿CUAL HA DE SER LA ESTRUCTURA DEL AUTOMOVIL DE TURISMO?, ¿QUE EFECTO TIENE LA TOLERANCIA DE CADA PIEZA SOBRE LA OPERACION DEL AUTOMOVIL?, ¿COMO DETERMINAR LAS TOLERANCIAS?, ¿QUE MATERIAS PRIMAS DEBEN UTILIZARSE?, ¿COMO DETERMINAR LOS PRECIOS DE LAS MATERIAS PRIMAS?.

NO ES FACIL SER FABRICANTE. HOY LOS PRODUCTOS JAPONESES RECIBEN APLAUSOS POR SU CALIDAD, LA MEJOR DEL MUNDO. ESTO ES POSIBLE GRACIAS A LA ATENCION CONSTANTE PRESTADA POR LOS FABRICANTES A ESTAS PREGUNTAS, Y A SUS ESFUERZOS EN LOS ANALISIS DE CALIDAD.

"EN RESUMEN, HAY TRES PASOS IMPORTANTISIMOS QUE SE DEBEN SEGUIR EN LA APLICACION DEL CC:

1. ENTENDER LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES.
2. FIJAR METODOS PARA MEDIRLAS Y PROBARLAS. ESTA TAREA ES TAN DIFICIL QUE AL FINAL DE CUENTAS, POSIBLEMENTE ACABEMOS POR RECURRIR A LOS CINCO SENTIDOS (PRUEBA SENSORIAL).
3. DESCUBRIR CARACTERISTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS Y ENTENDER CORRECTAMENTE LA RELACION ENTRE ESTAS Y LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES".7

PARA ESTAR SEGUROS DE QUE TODOS LOS PARTICIPANTES EN EL CC ENTIENDAN ESTOS TRES PASOS, LAS EMPRESAS DEBERAN UTILIZAR PRODUCTOS REALES (ACABADOS) PARA SU ESTUDIO. ES MUCHO LO QUE SE LOGRA INVESTIGANDO LO PROPIOS PRODUCTOS. MAS LA INVESTIGACION DE PRODUCTOS ES UN PROCESO MUY COSTOSO Y A VECES LA EMPRESA NO PUEDE CUMPLIR CON ESTA TAREA SOLA. TAL VEZ SEA NECESARIO QUE EL FABRICANTE Y LOS CONSUMIDORES (USUARIOS) EFECTUEN UNA PRUEBA CONJUNTA.

1.2.1 ¿COMO SE EXPRESA LA CALIDAD?

UNA VEZ DETERMINADAS LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES, QUEDA POR ESCOGERSE EL LENGUAJE QUE EMPLEAREMOS PARA EXPRESARLAS. LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES NO SIEMPRE SE PUEDEN EXPRESAR EN UNA FORMA QUE SE PRESTE PARA SU APLICACION POR PARTE DE LA FABRICA. SIEMPRE HAY DISTINTAS INTERPRETACIONES, Y CUANDO LAS INTERPRETACIONES DIFIEREN LOS METODOS DE PRODUCCION TAMBIEN PUEDEN VARIAR. A CONTINUACION DAMOS ALGUNAS IDEAS DE COMO EXPRESAR LA CALIDAD.

1. DETERMINAR LA UNIDAD DE GARANTIA.

UNA BOMBILLA O UN RECEPTOR DE RADIO SE CUENTAN UNO POR UNO. POR TANTO, LOS LLAMAREMOS UNIDADES DE UN PRODUCTO. AL MISMO TIEMPO, VIENEN A SER UNIDADES DE GARANTIA POR CUANTO AL CONSUMIDOR LE INTERESA LA CALIDAD DE CADA UNIDAD UTILIZABLE. HASTA AHORA VAMOS BIEN, PERO ¿QUE HACER CON UN PRODUCTO QUE NO SE PUEDE CLASIFICAR POR UNIDADES?, LOS EJEMPLOS SON MUCHOS, DESDE EL CABLE ELECTRICO, EL HILO EL PAPEL, LOS INGREDIENTES O COMPONENTES DE UN PRODUCTO QUIMICO, LOS MINERALES Y EL PETROLED, HASTA AQUELLOS PRODUCTOS QUE VIENEN EN POLVO O EN LIQUIDO. EN ESTOS EJEMPLOS RESULTA DIFICIL DEFINIR UNA UNIDAD.

SE PUEDE HACER MENCION DE UN EJEMPLO, EL CASO DE ASIGNAR UNA UNIDAD DE GARANTIA A UN FERTILIZANTE. EL SULFATO DE AMONIO ES UN FERTILIZANTE QUE REQUIERE UNA PUREZA DEL 21 POR CIENTO. ¿QUE SIGNIFICA ESTE 21 POR CIENTO?, PUEDE INTERPRETARSE COMO PARTE DE LA CANTIDAD PRODUCIDA DIARIAMENTE. ASI, SI SE PRODUCEN 1000 TONELADAS EN UN DIA Y SI LA PUREZA PROMEDIO PARA ESAS 1000 TONELADAS ES MAS DEL 21 POR CIENTO, ESTO BASTA. O SE PUEDE DETERMINAR EL VALOR MEDIO DE MAS DEL 21 POR CIENTO PARA UN SACO O PARA CADA CRISTAL. EN EL PRIMER CASO LA UNIDAD DE GARANTIA SON 1000 TONELADAS, MIENTRAS QUE EN EL ULTIMO LA UNIDAD DE GARANTIA ES UN CRISTAL.

SI NO SE ESTABLECE CLARAMENTE LA UNIDAD DE GARANTIA, SERA IMPOSIBLE DAR LA GARANTIA SEGURA SE DESEE HACERLO. EN EL CASO CITADO, LAS ENTIDADES OFICIALES SE REUNIERON CON LOS FABRICANTES DE FERTILIZANTES Y DETERMINARON QUE LA UNIDAD DE GARANTIA SERIA UN SACO (ES DECIR 37.5 KILOGRAMOS), TENIENDO EN CUENTA LO MAS CONVENIENTE PARA LOS AGRICULTORES (USUARIOS).

2. DETERMINAR EL METODO DE MEDICION.

CUANDO QUEREMOS DAR UNA DEFINICION EXACTA DE LA CALIDAD, SI EL METODO DE MEDICION ES VAGO, NADA SE LOGRARA. EMPERO, LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES SON MUY

DIFICILES DE MEDIR. HEMOS HABLADO DE QUE UNA CARACTERISTICA DE CALIDAD REAL DEL PAPEL PERIODICO ES "NO ROMPERSE MIENTRAS SE IMPRIME EN UNA PRENSA ROTATIVA", ¿COMO MEDIREMOS ESTA CARACTERISTICA?, LAS PRENSAS ROTATIVAS VARIAN DE UNA IMPRENTA A OTRA, Y EN EL CASO DE LOS AUTOMOVILES, ¿COMO MEDIR LAS CARACTERISTICAS DE LA "FACILIDAD DE CONDUCCION"?

ALGUNAS CARACTERISTICAS SE PUEDEN MEDIR CON PROCEDIMIENTOS FISICOS O QUIMICOS; PARA OTRAS LA PRUEBA TENDRA QUE BASARSE EN LAS PERCEPCIONES SENSORIALES HUMANAS (LA PRUEBA SENSORIAL); COLOR, SONIDO, OLORES, OLFATO, GUSTO Y TACTO. EN LA COMPETENCIA POR ALCANZAR LA MEJOR CALIDAD, LA INDUSTRIA GANADORA SERA AQUELLA QUE HAYA APRENDIDO A MEDIR ESTAS CARACTERISTICAS.

3. DETERMINAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD.

ES RARO EL PRODUCTO CON UNA SOLA CARACTERISTICA DE CALIDAD. LA MAYORIA TIENEN MUCHAS. TOMEMOS EL EJEMPLO DEL ROLLO DE PAPEL PERIODICO. ADEMÁS DE LAS CARACTERISTICAS DE "NO ROMPERSE EN LA PRENSA ROTATIVA" HAY OTRAS, COMO "NO DEJAR PASAR LA TINTA AL OTRO LADO" Y "DAR UNA IMPRESION CLARA".

DIFICILES DE MEDIR. HEMOS HABLADO DE QUE UNA CARACTERISTICA DE CALIDAD REAL DEL PAPEL PERIODICO ES "NO ROMPERSE MIENTRAS SE IMPRIME EN UNA PRENSA ROTATIVA", ¿COMO MEDIREMOS ESTA CARACTERISTICA?, LAS PRENSAS ROTATIVAS VARIAN DE UNA IMPRENTA A OTRA, Y EN EL CASO DE LOS AUTOMOVILES, ¿COMO MEDIR LAS CARACTERISTICAS DE LA "FACILIDAD DE CONDUCCION"?

ALGUNAS CARACTERISTICAS SE PUEDEN MEDIR CON PROCEDIMIENTOS FISICOS O QUIMICOS; PARA OTRAS LA PRUEBA TENDRA QUE BASARSE EN LAS PERCEPCIONES SENSORIALES HUMANAS (LA PRUEBA SENSORIAL): COLOR, SONIDO, OLORES, OLFATO, GUSTO Y TACTO. EN LA COMPETENCIA POR ALCANZAR LA MEJOR CALIDAD, LA INDUSTRIA GANADORA SERA AQUELLA QUE HAYA APRENDIDO A MEDIR ESTAS CARACTERISTICAS.

3. DETERMINAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD.

ES RARO EL PRODUCTO CON UNA SOLA CARACTERISTICA DE CALIDAD. LA MAYORIA TIENEN MUCHAS. TOMEMOS EL EJEMPLO DEL ROLLO DE PAPEL PERIODICO. ADEMAS DE LAS CARACTERISTICAS DE "NO ROMPERSE EN LA PRENSA ROTATIVA" HAY OTRAS, COMO "NO DEJAR PASAR LA TINTA AL OTRO LADO" Y "DAR UNA IMPRESION CLARA".

HAY QUE DISTINGUIR CLARAMENTE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DIVERSAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD QUE UN PRODUCTO POSEE. GENERALMENTE CITO LOS DEFECTOS Y FALLAS Y LOS CLASIFICO DE LA SIGUIENTE MANERA:

UN DEFECTO CRITICO: AQUELLA CARACTERISTICA DE CALIDAD QUE SE RELACIONA CON LA VIDA Y LA SEGURIDAD, POR EJEMPLO LLANTAS QUE SE SUELTAN DEL AUTOMOVIL O FRENOS QUE NO FUNCIONAN.

UN DEFECTO GRANDE: AQUELLA CARACTERISTICA DE CALIDAD QUE AFECTA SERIAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DE UN PRODUCTO, POR EJEMPLO, EL MOTOR DE UN AUTOMOVIL NO FUNCIONA.

UN DEFECTO MENOR: AQUELLA CARACTERISTICA DE CALIDAD QUE NO AFECTA EL FUNCIONAMIENTO DEL PRODUCTO, PERO NO GUSTA A LOS CLIENTES, POR EJEMPLO, UNA RAYADURA EN UN AUTOMOVIL.

PARA ALGUNOS PRODUCTOS, LA CLASIFICACION TENDRA QUE SER MAS DETALLADA. EN TERMINOS GENERALES, LOS DEFECTOS CRITICOS NO SE PERMITIRAN JAMAS, MIENTRAS QUE SI ES ACEPTABLE UN PEGUERO NUMERO DE DEFECTOS MENORES. LA ASIGNACION DE IMPORTANCIAS RELATIVAS O, EN OTRAS PALABRAS, LA CREACION DE UNA ORIENTACION HACIA LAS PRIORIDADES, ES UN CONCEPTO IMPORTANTE EN LA APLICACION DEL CC.

LOS DEFECTOS Y FALLAS EN CUANTO A CALIDAD DESCRITOS ANTES, SE LLAMAN CALIDAD RETROGRADA. EN CAMBIO, LA "BUENA ACELERACION" Y "FACILIDAD DE CONDUCCION" SON CARACTERISTICAS QUE PUEDEN CONVERTIRSE EN ARGUMENTOS DE VENTA, Y SE DENOMINA CALIDAD PROGRESISTA. PARA VENDER UN PRODUCTO, HAY QUE HACER HINCAPIE EN ESTA CALIDAD PROGRESISTA CON ARGUMENTOS DE VENTA MUY CLAROS.

MUCHOS CONSIDERAN QUE TODOS LOS ARGUMENTOS SON IGUALMENTE IMPORTANTES, PERO SI NO SE ASIGNAN IMPORTANCIAS RELATIVAS EL RESULTADO SERA UN PRODUCTO MEDIOCRE.

4. LLEGAR A UN CONSENSO SOBRE DEFECTOS Y FALLAS.

LAS OPINIONES EN CUANTO A DEFECTOS Y FALLAS VARIAN SEGUN LAS PERSONAS. ESTO SUCEDE EN RELACION CON LOS FABRICANTES Y CONSUMIDORES, ASI COMO CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ESTA TENDENCIA HUMANA SUELE SER DISCERNIBLE CUANDO SE EMPLEAN LOS CINCO SENTIDOS PARA FINES DE INSPECCION (PRUEBA SENSORIAL). ALGUNAS PERSONAS CONSIDERAN COMO FALLA UNA RAYADURA EN UNA SUPERFICIE PINTADA, PERO OTRAS DICEN QUE SI NO AFECTA LA OPERACION DEL AUTOMOVIL, NO PUEDE CONSIDERARSE COMO FALLA. RESPECTO A LA CALIDAD DE SONIDO EN UN RECEPTOR DE RADIO, LAS DIFERENCIAS DE OPINION PUEDEN SER

IRRECONCILIABLES. EN ESTOS CASOS ES DIFICIL FIJAR POR ESCRITO LIMITES PARA LOS DEFECTOS Y FALLAS, Y FORMALIZARLOS DENTRO DE UNA SERIE DE NORMAS INDUSTRIALES ES TAREA LABORIOSA Y DIFICIL. LA MEJOR SOLUCION PARA ESTE TIPO DE PROBLEMA ES QUE LOS FABRICANTES Y CONSUMIDORES HAGAN CONSULTAS AMPLIAS Y FIJEN LOS LIMITES PERMISIBLES PARA REFERENCIA FUTURA.

"CITARE UN CASO EXTREMO. ANTES DE VISITAR CIERTA FABRICA DE MAQUINARIA LE PEDI A CADA PLANTA QUE HICIERA UN HISTOGRAMA SOBRE SU CONTROL DE CALIDAD.

SEÑALE LOS LIMITES DE TOLERANCIA EN LA GRAFICA, INDICADOS POR LAS LINEAS PUNTEADAS. SEGUN LA GRAFICA, PARECIA QUE LA MITAD DE LOS PRODUCTOS ERAN DEFECTUOSOS. LE PEDI A LA DIVISION DE INSPECCION ENCONTRAR LA TASA DE DEFECTOS, QUE RESULTO SER APENAS DEL 0.3 POR CIENTO. PREGUNTE SI HACIAN AJUSTES O SI CORREGIAN LAS PIEZAS QUE QUEDABAN FUERA DE LOS LIMITES DE TOLERANCIA. LA RESPUESTA FUE NEGATIVA. ME PARECIO EXTRAÑO Y SEGUIMOS ANALIZANDO EL CASO. LO QUE DESCUBRIMOS FUE QUE HABIA NORMAS DE INSPECCION INDEPENDIENTES CON UNAS TOLERANCIAS MUCHO MAS AMPLIAS QUE LOS LIMITES INDICADOS. CIERTA PIEZA QUE SE CONFORMABA A ESTAS NORMAS DE INSPECCION SE HABIA UTILIZADO EN EL SIGUIENTE PROCESO SIN QUEJAS. MAS AUN, LAS NORMAS DE INSPECCION SE ADOPTARON PARA REFLEJAR ESTA PRACTICA".⁶

EN AQUELLA FABRICA NO HABIA CONSENSO ENTRE LAS DISTINTAS DIVISIONES SOBRE LO QUE ERA UN DEFECTO. NO PODIAN DETERMINAR SI AQUELLOS PRODUCTOS QUE ESTABAN FUERA DE LOS LIMITES DE TOLERANCIA ERAN DEFECTUOSOS O SI LO ERAN SOLAMENTE AQUELLOS QUE NO CUMPLIAN LAS NORMAS DE INSPECCION.

EN OTRO CASO, UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ELECTRICOS AFIRMABA QUE LA TASA DE PIEZAS DEFECTUOSAS ERA EL 0.3 POR CIENTO, PERO CUANDO VISITE LA PLANTA DE ENSAMBLAJE LOS HECHOS NO CONFIRMARON TAL AFIRMACION. RESOLVI HACER LA SIGUIENTE ENCUESTA: PRIMERO, ESCOGI AL AZAR MUESTRAS DE 100 TIPOS DE PIEZAS Y LUEGO COMPARE CADA UNA DE ESTAS PIEZAS CON LAS ESPECIFICACIONES EN LOS PLANOS. PARA CADA PLANO ENCONTRE EN PROMEDIO TRES DISCREPANCIAS. ESTO SIGNIFICABA QUE EL PORCENTAJE DEFECTUOSO HABRIA SIDO DEL 300 POR CIENTO. TAMBIEN DESCUBRI QUE SI LOS PRODUCTOS SE ENSAMBLABAN CON PIEZAS MANUFACTURADAS SEGUN ESTOS PLANOS, LA TAREA DE ARMADA RESULTABA MUY DIFICIL.

EN REALIDAD, HABIA PROBLEMAS CON LOS PLANOS, PERO NO SE HABIA REVISADO NINGUNO Y LAS PLANTAS MANTENIAN LA PRODUCCION CAMBIANDO LAS MEDIDAS DE CADA UNIDAD. LA FABRICA LE PIDIO A LA DIVISION DE DISEÑO QUE REVISARA LOS PLANOS, PERO EL ORGULLO DE LOS INFLEXIBLES DISEÑADORES LES IMPEDIA HACERLO. EN TERMINOS DE FIDELIDAD DEL PRODUCTO A LOS PLANOS, CADA PIEZA RESULTABA SER DEFECTUOSA POR DEFINICION. PERO SI LOS

OPERARIOS ELABORABAN LAS PIEZAS DE ACUERDO CON LOS PLANOS, LOS DEFECTOS SE CONVERTIAN EN REALIDAD. TEORICAMENTE, TENIAN QUE GUIARSE POR LOS PLANOS, PERO EN LA PRACTICA TRATABAN LAS PIEZAS COMO COMPONENTES DE ACEPTACION ESPECIAL Y ASI EVADIAN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PLANOS. NO OBSTANTE ESTE ARREGLO, MUCHAS DE LAS PIEZAS SEGUIAN SIENDO DIFICILES DE ENSAMBLAR.

ESTE ES OTRO EJEMPLO DE LA FALTA DE CONSENSO EN UNA EMPRESA. LAMENTABLEMENTE, EL EJEMPLO NO ES RARO. LOS FABRICANTES DE MAQUINAS Y MAQUINARIA ELECTRICA HARIAN BIEN EN COMPARAR LA FABRICACION DE LAS PIEZAS CON LOS PLANOS.

5. REVELAR LOS DEFECTOS LATENTES.

COMO SE DESPRENDE DE LOS EJEMPLOS ANTERIORES, LAS CIFRAS PARA PIEZAS DEFECTUOSAS EN FABRICAS E INDUSTRIAS SON APENAS LA PUNTA DEL TEMPANO; SIN EMBARGO, SE CONSIDERAN DEFECTOS REALES. SI TOMAMOS EL TERMINO "DEFECTUOSOS" EN UN SENTIDO MAS AMPLIO, LOS DEFECTOS REALES PUEDEN SER 10 O 100 VECES MAS QUE LOS DESCUBIERTOS. REVELAR ESTOS DEFECTOS OCULTOS O LATENTES ES UNA META BASICA DEL CC.

HAY QUIENES CONSIDERAN QUE UN PRODUCTO ES DEFECTUOSO SOLAMENTE CUANDO ES INUTILIZABLE Y HAY QUE DESCARTARLO. DEBEMOS RECONSIDERAR TAL CONCEPTO. LOS ARTICULOS CORREGIDOS

SON AQUELLOS QUE REQUIEREN MODIFICACION POR NO CUMPLIR INICIALMENTE LAS NORMAS. SE REQUIERE ENTONCES TRABAJO ADICIONAL PARA CONVERTIRLOS EN PRODUCTOS ACEPTABLES; POR TANTO, DEBEN CLASIFICARSE COMO DEFECTUOSOS. LA EXPRESION "PRODUCTOS DE ACEPTACION ESPECIAL" ES UN EUFEMISMO. SE REFIERE A AQUELLOS PRODUCTOS PARA LOS CUALES SE REBAJAN LAS NORMAS A FIN DE CUMPLIR UNA FECHA DE ENTREGA. HAY QUE HACER DE CUENTA QUE NO SON INFERIORES, PERO ES OBVIO QUE TAMBIEN SON DEFECTUOSOS.

EN EL PROCESO DE ENSAMBLAJE, SI UN ARTICULO COMO UNA CAMARA O UN RECEPTOR DE RADIO PUEDE ENSAMBLARSE Y DESFACHARSE SIN PASAR POR AJUSTES NI CORRECCIONES, SE CONSIDERA UN PRODUCTO BUENO. SI ES PRECISO AJUSTARLO O CORREGIRLO EN EL PROCESO DE ENSAMBLAJE, AUNQUE EL PRODUCTO FINAL SEA BUENO, SIGUE SIENDO DEFECTUOSO. EN EL ENSAMBLAJE SE HACE UN BUEN PRODUCTO CUANDO ESTE PASA DIRECTAMENTE DEL PRIMER PROCESO HASTA EL FINAL SIN AJUSTES NI MODIFICACIONES. LA TASA DE PRODUCTOS BUENOS ELABORADOS DE ESTA MANERA SE LLAMA PORCENTAJE DE PASO DIRECTO. AQUELLOS PRODUCTOS QUE NO SIGUEN EL PROCESO DIRECTAMENTE DE PRINCIPIO A FIN, TIENDEN A SUFRIR DAÑOS EN MANOS DEL CONSUMIDOR. LAS EMPRESAS DEBEN ESFORZARSE POR CONTROLAR EL DISEÑO Y EL PROCESO DE TAL MANERA QUE LOGREN UN PORCENTAJE DE PASO DIRECTO ENTRE 95 Y EL 100 POR CIENTO.

SI OBSERVAMOS EL ASUNTO CON ATENCION Y SENTIDO CRITICO, ENCONTRAREMOS MUCHOS DEFECTOS LATENTES Y CARGA DE TRABAJO LATENTE ASOCIADO CON PROCESOS DEFECTUOSOS EN NUESTRAS INDUSTRIAS. CUANDO EMPEZAMOS A HACER CC DEBEMOS ESTABLECER DE INMEDIATO UNA DEFINICION CLARA DE LOS DEFECTOS, Y REVELAR Y ELIMINAR AQUELLOS DEFECTOS LATENTES, ASI COMO LA CARGA DE TRABAJO LATENTE QUE SE ASOCIA CON LOS PROCESOS DEFECTUOSOS.

6. OBSERVAR LA CALIDAD ESTADISTICAMENTE.

CUANDO EXAMINAMOS LOS PRODUCTOS Y PROCESOS FABRILES A NUESTRO ALREDEDOR, DESCUBRIMOS QUE NO HAY DOS IDENTICOS. SIEMPRE ENCONTRAREMOS DIFERENCIAS.

SI ANALIZAMOS UN PRODUCTO CUALQUIERA, ENCONTRAREMOS QUE EN SU MANUFACTURA INFLUYEN MUCHOS FACTORES, ENTRE ELLOS LAS MATERIAS PRIMAS, LOS EQUIPOS, LOS METODOS DE TRABAJO Y LOS OPERARIOS. ES IMPOSIBLE ELABORAR OTRO EXACTAMENTE IGUAL. LA CALIDAD DEL PRODUCTO SIEMPRE VARIA AMPLIAMENTE. EN OTRAS PALABRAS, SI CONSIDERAMOS LA CALIDAD DE UN PRODUCTO EN GENERAL, ESTA DEMUESTRA UNA DISTRIBUCION ESTADISTICA.

LA CALIDAD PARA CADA UNIDAD TAMBIEN ES IMPORTANTE, PERO EN LA PRACTICA CONSIDERAREMOS LA CALIDAD EN GRUPOS DE TANTAS DOCENAS O DE TANTOS CENTENARES DE PIEZAS. PENSEMOS EN UNA BOMBILLA ELECTRICA; CONSIDERADA INDIVIDUALMENTE, LA DURACION

DE CADA UNA PUEDE VARIAR AMPLIAMENTE DE ENTRE 100 Y 2000 HORAS, MIENTRAS QUE EN UN LOTE DE BOMBILLAS LA DISPERSION PUEDE ESTAR DENTRO DEL INTERVALO DE 900 A 1100 HORAS. LOS CONSUMIDORES PREFERIRAN LO ULTIMO, DONDE LA DISPERSION ES MENOR Y LA CALIDAD ES MAS UNIFORME Y ESTABLE.

CUANDO PENSAMOS EN CALIDAD, DEBEMOS CONSIDERAR SU DISTRIBUCION ESTADISTICA DENTRO DE LOS LOTES Y LUEGO APLICAR UN CONTROL DE PROCESO E INSPECCION. PARA EXPRESAR UNA DISTRIBUCION UTILIZAREMOS EL VALOR MEDIO Y UNA DESVIACION ESTANDAR. PERO UN ANALISIS MAS DETALLADO DE ESTE ASPECTO DEBERA SER TEMA DE OTRO LIBRO.

7. "CALIDAD DEL DISEÑO" Y "CALIDAD DE ACEPTACION".

LA CALIDAD DE DISEÑO TAMBIEN SE LLAMA CALIDAD OBJETIVO. UNA INDUSTRIA DESEA CREAR UN ARTICULO CON CIERTO NIVEL DE CALIDAD: DE AHI LA CALIDAD OBJETIVO. TOMEMOS EL EJEMPLO DE LA BOMBILLA ELECTRICA CON UNA VIDA DE 900 A 1100 HORAS O CON UNA VIDA DE 2000 A 2500 HORAS. EN TERMINOS GENERALES, EL AUMENTO DE LA CALIDAD DEL DISEÑO CORRESPONDE A UN AUMENTO EN EL COSTO.

LA CALIDAD DE ACEPTACION TAMBIEN SE LLAMA CALIDAD COMPATIBLE, PUES ES UNA INDICACION DE LA MEDIDA EN QUE LOS PRODUCTOS REALES SE CIVEN A LA CALIDAD DE ACEPTACION, ESTO

SE SIGNIFICA QUE HAY DEFECTOS O CORRECCIONES. CUANDO LA CALIDAD DE ACEPTACION SUBE, EL COSTO BAJA. QUIENES NO CONOCEN BIEN EL CONTROL DE CALIDAD, AFIRMAN QUE AL APLICARLO HABRA AUMENTO DE LOS COSTOS Y DESCENSO DE LA PRODUCTIVIDAD. SI EL CC ES SINONIMO DE INSPECCION, LOS COSTOS REALMENTE AUMENTARAN, SOBRE TODO SI NOS CEMIMOS AL VIEJO ESTILO DE CC QUE HACE INCAPIE EN LA INSPECCION. TAMBIEN ES CIERTO QUE AL AUMENTAR LA CALIDAD DE DISEÑO EL COSTO SUBE. EMPERO, CUANDO MEJORAMOS LA CALIDAD DE ACEPTACION, DISMINUIRA LA FRECUENCIA DE DEFECTOS, CORRECCIONES Y AJUSTES, CON LO CUAL SE REBAJAN LOS COSTOS Y SE MEJORA LA PRODUCTIVIDAD. MAS AUN, SI LA CALIDAD DE DISEÑO ESTA A LA ALTURA DE LOS REQUISITOS DEL CONSUMIDOR, LAS VENTAS AUMENTARAN Y ESTO PRODUCIRA UNA ECONOMIA DE ESCALA. ESTO LLEVA A LA RACIONALIZACION, Y LOS COSTOS SE REDUCEN AUN MAS. LOS PRODUCTOS JAPONESES SON MUY COMPETITIVOS EN EL MERCADO MUNDIAL, Y ESTE EXITO SE DEBE AL EFECTU MULTIFIICADOR DE LA CALIDAD DEL DISEÑO Y LA CALIDAD DE ACEPTACION.

PARA SALIR ADELANTE EN LA COMPETENCIA INTERNACIONAL, EL JAPON HA ELEVADO CONTINUAMENTE SU CALIDAD DEL DISEÑO, CON UN AUMENTO PARALELO EN LOS COSTOS. PERO GRACIAS A UN BUEN CONTROL DE PROCESOS SE HA MEJORADO TAMBIEN LA CALIDAD DE ACEPTACION. LA DISMINUCION Y AUN LA ELIMINACION DE LOS DEFECTOS Y CORRECCIONES HAN TRAIIDO UNA BAJA EN LOS COSTOS. LA CALIDAD OBJETIVO DEL JAPON HA RECIBIDO LA APROBACION DE

LOS CLIENTES, Y SUS PRODUCTOS SE HAN VENDIDO MUY BIEN. COMO RESULTADO, SE HAN REDUCIDO LOS COSTOS Y SE HAN MANUFACTURADO ARTICULOS DE CALIDAD A BAJO COSTO.

1.3 ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

AUNQUE EMPRESAS E INDIVIDUOS CITEN INTERPRETACIONES DIFERENTES, EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD SIGNIFICA, EN TERMINOS AMPLIOS, EL CONTROL DE LA ADMINISTRACION MISMA.

EL CONCEPTO DE "CONTROL TOTAL DE CALIDAD" FUE ORIGINADO POR EL DR. ARMAND V. FEIGENBAUM, QUIEN SIRVIO EN LOS AÑOS 50 COMO GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD Y GERENTE DE OPERACIONES FABRILES Y CONTROL DE CALIDAD EN LA SEDE DE LA GENERAL ELECTRIC EN NUEVA YORK. SU ARTICULO SOBRE EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD SE PUBLICO EN LA REVISTA INDUSTRIAL QUALITY CONTROL: ENGINEERING AND MANAGEMENT.

SEGUN FEIGENBAUM, EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD (CTC) PUEDE DEFINIRSE COMO "UN SISTEMA EFICAZ PARA INTEGRAR LOS ESFUERZOS EN MATERIA DE DESARROLLO DE CALIDAD, MANTENIMIENTO DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO DE CALIDAD REALIZADOS POR LOS DIVERSOS GRUPOS EN UNA ORGANIZACION, DE MODO QUE SEA POSIBLE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS A LOS NIVELES MAS ECONOMICOS Y QUE SEAN COMPATIBLES CON LA PLENA SATISFACCION DE LOS CLIENTES". EL CTC EXIGE LA PARTICIPACION DE TODAS LAS

DIVISIONES, INCLUYENDO LAS DE MERCADEO, DISEÑO, MANUFACTURA, INSPECCION Y DESPACHOS. TEMIENDO QUE LA CALIDAD, TAREA DE TODOS EN UNA EMPRESA, SE CONVIERTA EN TAREA DE NADIE, FEIGENBAUM SUGIRIO QUE EL CTC ESTUVIERA RESPALDADO POR UNA FUNCION GERENCIAL BIEN ORGANIZADA, CUYA UNICA AREA DE ESPECIALIZACION FUERA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y CUYA UNICA AREA DE OPERACIONES FUERA EL CONTROL DE CALIDAD. SU PROFESIONALISMO OCCIDENTAL LO LLEVO A ABOGAR PORQUE EL CTC ESTUVIERA EN MANOS DE ESPECIALISTAS.

"LA MODALIDAD JAPONESA ES DIFERENTE DE LA DEL DR. FEIGENBAUM. DESDE 1949 HEMOS INSISTIDO EN QUE TODAS LAS DIVISIONES Y TODOS LOS EMPLEADOS DEBEN PARTICIPAR EN EL ESTUDIO Y LA PROMOCION DEL CC. NUESTRO MOVIMIENTO JAMAS HA SIDO EXCLUSIVIDAD DE LOS ESPECIALISTAS EN CC. ESTO SE HA MANIFESTADO EN TODAS NUESTRAS ACTIVIDADES, INCLUYENDO EL CURSO BASICO DE CC PARA INGENIEROS, Y LOS SEMINARIOS DEL DR. DEMING PARA GERENTES ALTOS Y MEDIOS (1950), ASI COMO EL CURSO PARA SUPERVISORES TRANSMITIDO EN 1956, Y EL FOMENTO DE LOS CIRCULOS DE CC EN 1962. HEMOS PROMOVIDO ESTAS ACTIVIDADES BAJO NOMBRES DIVERSOS, COMO CONTROL DE CALIDAD INTEGRADO, CONTROL DE CALIDAD TOTAL, CONTROL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODOS, ETC. DE ESTAS EXPRESIONES, LA MAS UTILIZADA HA SIDO "CONTROL TOTAL DE CALIDAD". PERO CUANDO SE EMPLEA ESTA EXPRESION EN EL EXTERIOR, MUCHAS PERSONAS CREEN QUE ESTAMOS IMITANDO LA MODALIDAD DEL DR. FEIGENBAUM,

Y NO ES ASI. POR ESTO HE DENOMINADO NUESTRA MODALIDAD, "CONTROL TOTAL DE CALIDAD AL ESTILO JAPONES", PERO ESTO RESULTA DEMASIADO LARGO. EN EL SIMPOSIO DE CC REALIZADO EN 1968, ACORDAMOS UTILIZAR EL TERMINO "CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA", PARA DESIGNAR LA MODALIDAD JAPONESA."

1.3.1 EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODAS LAS DIVISIONES

¿QUE SIGNIFICA "CONTROL TOTAL DE CALIDAD" O "CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA"?, ESTO SIGNIFICA SENCILLAMENTE QUE TODO INDIVIDUO EN CADA DIVISION DE LA EMPRESA DEBERA ESTUDIAR, PRACTICAR Y PARTICIPAR EN EL CONTROL DE CALIDAD. ASIGNAR ESPECIALISTAS DE CC EN CADA DIVISION, COMO LO PROPUSO FEINGENBAUM, NO ES SUFICIENTE. EN EL JAPON, LA RELACION DE AUTORIDAD EN LA LINEA VERTICAL ES DEMASIADO FUERTE PARA LOS MIEMBROS DEL ESTADO MAYOR COMO ESPECIALISTAS EN CC TENGAN MUCHA VOZ EN LA OPERACION DE CADA DIVISION. PARA CONTRARRESTAR ESTA SITUACION, HEMOS OPTADO POR EDUCAR A CADA MIEMBRO DE LA DIVISION Y DEJAR QUE CADA PERSONA AFLIQUE Y PROMUEVA EL CC. NUESTROS CURSOS DE CC ESTAN BIEN DEFINIDOS, Y HAY CURSOS ESPECIALES PARA LAS DIFERENTES DIVISIONES. POR EJEMPLO, HAY CURSOS DE CC PARA LAS DIVISIONES DE MERCADEO Y DE COMPRAS. AL FIN Y AL CABO, "EL CC EMPIEZA CON EDUCACION Y TERMINA CON EDUCACION".

1.3.2 CONTROL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODOS LOS EMPLEADOS

"NUESTRA PROPIA DEFINICION DEL CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA, HA SUFRIDO CIERTAS MODIFICACIONES. EN UN PRINCIPIO, LA PARTICIPACION TOTAL INCLUIA UNICAMENTE AL PRESIDENTE DE LA EMPRESA, LOS DIRECTORES, LOS GERENTES DE NIVEL MEDIO, EL ESTADO MAYOR, LOS SUPERVISORES, LOS TRABAJADORES DE LINEA Y LOS VENDEDORES. PERO EN AÑOS RECIENTES LA DEFINICION SE HA AMPLIADO PARA ABARCAR A LOS SUBCONTRATISTAS, A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCION Y A LAS COMPANIAS FILIALES (KEIRETSU)". EL SISTEMA, DESARROLLADO EN EL JAPON, ES DIFERENTE DE LO QUE SE ESTA PRACTICANDO EN OCCIDENTE. EN LA CHINA, EL PRESIDENTE MAO HABLO DE LA INSUFICIENCIA DEL CONTROL EJERCIDO POR MEDIO DE ESPECIALISTAS Y ABOGO POR UN ESFUERZO CONCENTRADO DE OBREROS, ESPECIALISTAS Y DIRIGENTES. ESTA MODALIDAD SE ACERCA MAS A LA NUESTRA. PARECE QUE EN EL ORIENTE HAY CIERTA MANERA COMUN DE VER LAS COSAS.

1.3.3 VENTAJAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

"¿POR QUE DECIDEN LAS EMPRESAS INSTITUIR EL CTC?, HE DADO MIS RESPUESTAS EN LA REVISTA ENGINEERS (ABRIL DE 1980), EN UN INFORME TITULADO "MANAGEMENT IDEALS OF COMPANIES RECEIVING DEMING PRIZE". LAS EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO EL

PREMIO DEMING DE APLICACION ESTAN TODAS A LA VANGUARDIA DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN EL JAPON. A CONTINUACION TRANSCRIBO UN RESUMEN DE MI INFORME, EN QUE SE ESBOZAN LAS RAZONES POR LAS CUALES ESTAS EMPRESAS DECIDIERON ADOPTAR EL CTC:

- PARA QUE NUESTRA COMPANIA ESTE A PRUEBA DE LAS RECESIONES, CON VERDADERAS CAPACIDADES TECNOLOGICAS Y DE VENTAS (RICOH Co.,LTD., GANADORA DEL PREMIO EN 1975).

- PARA ASEGURAR UTILIDADES DESTINADAS AL BENEFICIO DE NUESTROS EMPLEADOS, Y PARA ASEGURAR LA CALIDAD, CANTIDAD Y COSTO A FIN DE GANAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES (RIKEN FORGE Co., LTD., 1975).

- PARA INCORPORAR LA CALIDAD DENTRO DE PRODUCTOS QUE SATISFAGAN SIEMPRE A NUESTROS CLIENTES. COMO MANERA DE HACERLO, REALIZAMOS EL CC CON (1) PARTICIPACION PLENA DE LOS EMPLEADOS, (2) ENFASIS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS QUE CONTRIBUYA A LAS UTILIDADES, Y (3) APLICACION DE MODALIDADES Y METODOS ESTADISTICOS (TOKAI CHEMICAL INDUSTRIES, LTD., 1975).

- PARA ESTABLECER UNA EMPRESA CUYA SALUD Y CARACTER CORPORATIVOS PERMITAN UN CRECIMIENTO SOSTENIDO, COMBINANDO LAS ENERGIAS CREATIVAS DE TODOS LOS EMPLEADOS, Y CON LA META

DE ALCANZAR LA MEJOR CALIDAD DEL MUNDO. PARA DESARROLLAR LOS PRODUCTOS MAS MODERNOS Y MEJORAR NUESTRO SISTEMA DE ASEGURAR LA CALIDAD (FENDEL Co., LTD., 1976).

- PARA CREAR UN LUGAR DE TRABAJO AGRADABLE Y MOSTRAR RESPETO POR LA HUMANIDAD MEDIANTE LOS CIRCULOS DE CC CON PARTICIPACION DE TODOS LOS MIEMBROS. PARA SUMINISTRAR EN EL JAPON Y EN EL EXTERIOR TRANSMISIONES AUTOMATICAS DE CALIDAD IMPECABLE, SUPERIOR A LAS NORMAS INTERNACIONALES PERO A MENOR COSTO, Y QUE TOMEN EN CUENTA PLENAMENTE LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES Y USUARIOS. PARA ALCANZAR LA PROSPERIDAD DE LA EMPRESA MEDIANTE LAS MEJORAS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO, Y CONTRIBUIR ASI AL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD REGIONAL (AISIN-WARNER LIMITED, 1977).

- PARA MEJORAR LA SALUD Y EL CARACTER CORPORATIVOS DE NUESTRA EMPRESA, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y PARA INCREMENTAR NUESTRAS UTILIDADES (TAKENAKA KOMUTEN Co., 1979).

- PARA ESTABLECER UNA EMPRESA CUYA SALUD Y CARACTER CORPORATIVOS SEAN COMPETITIVOS Y VIABLES DENTRO DE CUALQUIER CAMBIO EN EL MEDIO COMERCIAL (SEKISUI CHEMICAL Co., LTD., 1979).

PARA ALCANZAR LAS SIGUIENTES METAS: (a) ASEGURAR EL DESARROLLO DEL CONTROL DE CALIDAD. PARA PONER EN PRACTICA OPORTUNAMENTE LAS METAS RELACIONADAS CON LOS PRODUCTOS, DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, ES PRECISO COMBINAR Y ORGANIZAR LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS EMPLEADOS; (b) FORTALECER EL CONTROL. TODOS LOS COLABORADORES TIENEN QUE PONER EN PRACTICA LO QUE HAN APRENDIDO SOBRE LOS METODOS Y ASPECTOS DE CONTROL DE CALIDAD Y LOGRAR MEJORAS EN LA CALIDAD DEL CONTROL EN CADA ASPECTO DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES; Y (c) CUIDAR LOS RECURSOS HUMANOS. PARA MOSTRAR RESPETO POR CADA EMPLEADO COMO INDIVIDUO, LA EMPRESA DEBE CREAR UN LUGAR DE TRABAJO DIGNO DEL ESFUERZO DE TODOS, MEDIANTE EL DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MEDIANTE EL TRABAJO EN QUIPO (KYUSHU NIPPON ELECTRIC, 1979)".¹¹

NO PODEMOS DAR MAS EJEMPLOS POR FALTA DE ESPACIO. EN GENERAL, LAS EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO EL PREMIO DEMING, INCLUYENDO AQUELLAS NO MENCIONADAS EN LO ANTERIOR, TIENEN LOS SIGUIENTES PROPOSITOS EN COMUN:

1. MEJORAR LA SALUD Y EL CARACTER CORPORATIVOS DE LA EMPRESA: CASI TODAS LAS COMPANIAS TOMAN ESTE PUNTO CON MUCHA SERIEDAD. EL JAPON HA ENCONTRADO EN UN PERIODO DE CRECIMIENTO ECONOMICO SOSTENIDO PERO MENOS ACELERADO. MUCHAS EMPRESAS, PUES, CONSIDERAN QUE DEBEN COMENZAR DESDE

EL PRINCIPIO Y UTILIZAR EL CTC PARA FORTALECER SU SALUD Y CARACTER CORPORATIVOS. ALGUNAS FIJAN METAS ESPECIFICAS MIENTRAS QUE OTRAS NO LAS ARTICULAN. COMO HE DICHO CON FRECUENCIA, EL CC NO CONSISTE EN DAR PAUTAS. LOS EMPLEADOS NO PODRAN ACTUAR SI SOLO RECIBEN INSTRUCCIONES ABSTRACTAS. LA ALTA GERENCIA DEBE EXPONER SUS METAS CLARAMENTE, SEÑALANDO QUE PARTE DEL CARACTER DE LA EMPRESA REQUIERE MODIFICACION Y QUE ASPECTO DEBE MEJORARSE.

2. COMBINAR LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS EMPLEADOS, LOGRANDO LA PARTICIPACION DE TODOS Y ESTABLECIENDO UN SISTEMA COOPERATIVO, COMO SE DIJO EN EL CAPITULO 2, EL CONTROL POR MEDIO DE ESPECIALISTAS NO FUNCIONA EN EL JAPON. ES NECESARIO QUE TODOS LOS EMPLEADOS Y TODAS LAS DIVISIONES PARTICIPEN ACTIVAMENTE UNIENDO SUS ESFUERZOS.

3. ESTABLECER EL SISTEMA DE GARANTIA DE CALIDAD Y GANAR LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES. SIENDO LA GARANTIA DE CALIDAD LA ESCENCIA MISMA DEL CC, LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ANUNCIAN ESA GARANTIA ES SU META O IDEAL. LA DIFERENCIA ENTRE EL CC MODERNO Y LA GERENCIA AL ESTILO ANTIGUO ES QUE AQUEL NO BUSCA UTILIDADES A CORTO PLAZO, SINO QUE SU META PRINCIPAL ES "LA CALIDAD PRIMERO". MANTENIENDO UNA BUENA GARANTIA DE CALIDAD, SE PUEDE GANAR LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES, Y ESTO A LA LARGA GENERA UTILIDADES.

4. ALCANZAR LA MEJOR CALIDAD DEL MUNDO Y DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS. COMO COROLARIO, MUCHAS EMPRESAS HABLAN DEL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD O DE LA GENERACION DE LA TECNOLOGIA Y SU MEJORAMIENTO. EL JAPON ES UN PAIS DE ESCASOS RECURSOS. PARA SOBREVIVIR EN LA COMPETENCIA INTERNACIONAL TIENE QUE DESARROLLAR PRODUCTOS CONFIABLES Y DE LA MEJOR CALIDAD EN UN TIEMPO MUY CORTO.

5. ESTABLECER UN SISTEMA ADMINISTRATIVO QUE ASEGURE UTILIDADES EN MOMENTOS DE CRECIMIENTO LENTO Y QUE PUEDA AFRONTAR DIVERSAS DIFICULTADES. DESPUES DE LAS DOS CRISIS DEL PETROLEO, MUCHAS EMPRESAS JAPONESAS ADOPTARON NUEVOS ENFOQUES. ESTOS INCLUIAN AHORRAR RECURSOS Y ENERGIA, ELIMINAR LA FINANCIACION DE DEUDAS Y APRETAR EL CINTURON EN LA ADMINISTRACION. PARA ESTAS EMPRESAS LA ADOPCION DEL CC TRAE RESULTADOS MUY CONVENIENTES. NO HAY QUE HACER EL CC SOLO EN APARIENCIA, SINO CONSIDERAR QUE ESTE ES NUESTRO ALIADO PARA GANAR DINERO. SI EL CC SE HACE BIEN, SIEMPRE ASEGURARA UTILIDADES.

6. MOSTRAR RESPETO POR LA HUMANIDAD, CUIDAR LOS RECURSOS HUMANOS, CONSIDERAR LA FELICIDAD DE LOS EMPLEADOS, SUMINISTRAR LUGARES DE TRABAJO AGRADABLES Y PASAR LA ANTORCHA A LA SIGUIENTE GENERACION. UNA EMPRESA NO ES MEJOR NI PEOR QUE SUS EMPLEADOS, Y TODAS LAS METAS AGUI CITADAS PUEDEN LOGRARSE MEDIANTE ACTIVIDADES DE CC EN EL LUGAR DE

TRABAJO, DONDE HA DE PREVALECER EL RESPETO POR LA HUMANIDAD. EN CUANTO A LOS GERENTES INTERMEDIOS Y EL ESTADO MAYOR, DELEGUE EN ELLOS TODA LA AUTORIDAD QUE SE PUEDA Y PERMITASE QUE SE CONVIERTAN EN VERDADEROS "GERENTES". LA IDONEIDAD DEMOSTRADA EN LAS ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS DE CC, ABRE EL CAMINO PARA DESEMPEÑARSE BIEN EN OTRAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

7. UTILIZACION DE TECNICAS DE CONTROL DE CALIDAD. ALGUNAS PERSONAS SE SIENTEN HIPNOTIZADAS POR EL TERMINO "CONTROL DE CALIDAD" Y NO APROVECHAN PLENAMENTE LOS METODOS ESTADISTICOS. ESTO ES UN ERROR. YA QUE LOS METODOS ESTADISTICOS SON LA BASE DEL CONTROL DE CALIDAD Y ES NECESARIO QUE LAS PERSONAS EN LAS DIVISIONES APROPIADAS LOS DOMINEN Y UTILICEN CON EFICIENCIA, TRATESE DE TECNICAS AVANZADAS O DE LAS SIETE HERRAMIENTAS SENCILLAS Y FUNDAMENTALES DEL CONTROL DE CALIDAD.

ESTOS SIETE PUNTOS SON LAS METAS Y REALIZACIONES DE AQUELLAS EMPRESAS QUE SE COMPROMETIERON CON EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD Y QUE ACEPTARON EL RETO DE INSCRIBIRSE PARA EL PREMIO DEMING DE APLICACION. NO PUEDO ESTAR SEGURO DE QUE TODAS HAYAN ALCANZADO EL CIENTO POR CIENTO DE LAS METAS QUE SE FIJARON (LA CALIFICACION MINIMA ACEPTABLE PARA EL PREMIO ES 70 DE UN TOTAL DE 100), PERO CONFIO EN QUE EN ESTAS EMPRESAS SI ALCANZARON EL 70 POR CIENTO DE SUS METAS.

- 1 ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, México, Grupo editorial Norma, 1988, (11a. reimp.) pág. 40.
- 2 Ibid, pág. 40.
- 3 Ibid, pág. 41.
- 4 Ibid, pág. 41.
- 5 Ibid, pág. 42.
- 6 Ibid, pág. 42.
- 7 Ibid, pág. 44.
- 8 Ibid, pág. 47.
- 9 Ibid, pág. 84.
- 10 Ibid, pág. 85.
- 11 Ibid, pág. 88.

CAPITULO 2

CALIDAD EN EL SERVICIO

2.1 UN CLIENTE SATISFECHO LA VENTAJA ES INSUPERABLE

MANTENER A LOS CONSUMIDORES CONTENTOS ES LA MEJOR DEFENSA CONTRA LA COMPETENCIA.

LA EMPRESA QUE MANTIENE A SUS CONSUMIDORES CONTENTOS ES PRACTICAMENTE INVENCIBLE. SUS CONSUMIDORES SON MAS LEALES. COMPRAN MAS, Y MAS A MENUDO. ESTAN DISPUESTOS A PAGAR MAS POR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA, Y SE MANTIENEN FIRMES JUNTO A LA EMPRESA EN LOS PERIODOS DIFICILES, DANDOLE EL TIEMPO SUFICIENTE PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS.

2.2 LA IDEA NO ES NUEVA.

MANTENER A LOS CONSUMIDORES CONTENTOS CONTITUYE LA VERDADERA BASE DEL CONCEPTO DE MARKETING QUE TANTAS EMPRESAS DICEN SEGUIR. " EN UN ARTICULO QUE SE HA CONVERTIDO EN CLASICO, PUBLICADO EN 1960 EN HARVARD BUSINESS REVIEW. TED LEVITT DIJO: <<ES VITAL QUE TODO HOMBRE DE NEGOCIOS ENTIENDA QUE TODA EMPRESA ES, EN EL FONDO, UN PROCESO PARA PRODUCIR SATISFACCION DEL CONSUMIDOR, Y NO UN PROCESO PARA PRODUCIR BIENES. UNA EMPRESA SE INICIA CON EL CONSUMIDOR Y SUS NECESIDADES, Y NO CON UNA PATENTE, MATERIA PRIMAS O ALGUNAS HABILIDADES PARA VENDER>>. MAS ADELANTE SEHALO: <<UNA EMPRESA CON VERDADERA MENTALIDAD DE MARKETING TRATA DE CREAR BIENES Y SERVICIOS CON TAL CAPACIDAD DE SATISFACCION QUE LOS CONSUMIDORES DESEARAN COMPRARLOS>>".¹ DAVID OGILVY, FUNDADOR DE OGILVY & MATHER, SE EXPRESO EN TERMINOS AUN MAS SIMPLES: <<EL CONSUMIDOR ES SU CONYUGE>>. EN MUCHOS CASOS, EL MATRIMONIO SE MANTIENE AL BORDE DE LA RUPTURA. SECTOR TRAS SECTOR CRECE LA INSATISFACCION DEL CONSUMIDOR. LOS CONSUMIDORES SE HACEN CADA DIA MENOS LEALES A LAS MARCAS Y A LOS PROVEEDORES TRADICIONALES ESTABLECIDOS POR LARGOS AÑOS. CONTINUAMENTE TRATAN DE ENCONTRAR NUEVAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO PARA SUS COMPRAS.

A PESAR DE QUE FACTORES TALES COMO COSTOS DE MANO DE OBRA MAS CAROS, UN PESO DEVALUADO Y NULOS SUBSIDIOS

OFICIALES DESEMPEÑARON SU PAPEL EN ESTE PROCESO DE ABANDONO DE LAS FUENTES TRADICIONALES, LA INSATISFACCION DEL CONSUMIDOR CONTITUYO LA RAZON PRINCIPAL. LOS COMPRADORES DE AUTOMOVILES SE MOSTRARON INCONFORMES CON EL BAJO NIVEL DE CALIDAD Y LA INDIFERENCIA ANTE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES POR PARTE DE LAS INDUSTRIAS DE DETROIT. LOS FABRICANTES DE TELEVISORES SE AUTOEXCLUYEN DE UN PODEROSO GRUPO DE CANALES DE DISTRIBUCION CUANDO REHUSARON FABRICAR BAJO MARCAS PRIVADAS, COMO SEARS, CREANDO UN VACIO QUE FUE LLENADO POR LAS IMPORTACIONES DEL JAPON. LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTOS PERDIERON LA LEALTAD DE SUS COMPRADORES HABITUALES DEBIDO A SUS ALTOS PRECIOS Y LOS BAJOS NIVELES DE SERVICIOS OFRECIDOS, MIENTRAS QUE LOS COMPRADORES DE ACERO SE SINTIERON OFENDIDOS POR LA ARROGANCIA DE LOS <<GRANDES DEL ACERO>>.

ESTOS Y OTRO EJEMPLOS INDICAN, APARENTEMENTE, QUE MUCHAS EMPRESAS NO TIENEN CAPACIDAD PARA CONVERTIR EL PROCESO BASICO DEL MARKETING EN HECHOS PRACTICOS. Y NO ES PORQUE NO HAYAN TRATADO DE HACERLO; EN LOS VENTICINCO AÑOS TRANSCURRIDOS DESDE QUE APARECIO EL CITADO ARTICULO DE LEVITT, LAS EMPRESAS HAN INVERTIDO CUANTIOSAS SUMAS DE DINERO EN MARKETING Y EN TRATAR DE CONVERTIRSE EN ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL CONSUMIDOR. SOLO EN LOS ESTADOS UNIDOS, LOS GASTOS EN ACTIVIDADES DE MARKETING PASARON DE 2.6 BILLONES DE DOLARES EN 1960, A 300 BILLONES

DE DOLARES EN 1986. DURANTE EL MISMO PERIODO, LOS MIEMBROS DE LA AMERICAN MARKETING ASSOCIATION CRECIERON CINCO VECES, PASANDO DE 8,600 MIEMBROS EN 1960 A 50,000 EN 1986.

2.3 LA SATISFACCION DEL CLIENTE CONDUCE AL EXITO DEL MERCADO.

ESTA CONSTITUYE LA PREMISA BASICA DEL MARKETING: MANTENER AL CONSUMIDOR SATISFECHO ES UN BUEN NEGOCIO. EN NUESTRA INVESTIGACION COMPROBAMOS LA VERACIDAD DE ESTA AFIRMACION DE DOS MANERAS DISTINTAS. PRIMERA, ANALIZAMOS LAS EMPRESAS <<GANADORAS>> PARA DETERMINAR QUE TIPOS DE BENEFICIOS (SI ES QUE LOS HABIAN TENIDO) HABIAN OBTENIDO COMO RESULTADO DE PROVEER UN MAS ALTO NIVEL DE SATISFACCION A SU CLIENTELA. SEGUNDO, TRATAMOS DE CUANTIFICAR LA RELACION EXISTENTE ENTRE LOS NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES Y VARIABLES TALES COMO PARTICIPACION DE MERCADO Y RENTABILIDAD GLOBAL.

"EN AMBOS CASOS, COMPROBAMOS QUE LAS EMPRESAS NO NECESARIAMENTE DEBEN SACRIFICAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD PARA ALCANZAR UNA MAYOR SATISFACCION DE SUS CONSUMIDORES. POR EL CONTRARIO, EN UNA AFIRMACION CASI CONTRARIA A ESTA SE ENCUENTRA LA VERDAD: LAS EMPRESAS QUE CONSISTENTEMENTE HAN SIDO CALIFICADAS COMO PROVEEDORAS DE ALTOS NIVELES DE SATISFACCION A SUS CLIENTES, TAMBIEN MUESTRAN ALTOS NIVELES

DE RENTABILIDAD, TAL Y COMO LO DEMUESTRA EL EJEMPLO DE NUESTRAS <<GANADORAS>> --SWISSAIR, FEDERAL EXPRESS CORP., MERCEDEZ-BENZ, XEROX CORP., Y OTRAS-- . Y NO ES SIMPLE COINCIDENCIA; CADA UNA DE ESTAS EMPRESAS ESTA PROFUNDAMENTE CONVENCIDA DE QUE LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR CONSTITUYE UNA DE LAS RAZONES CLAVE DE SUS ALTOS NIVELES DE EXITO FINANCIERO".²

2.4 MEJOR PROTECCION CONTRA LA COMPETENCIA.

LOS CLIENTES CONTENTOS NO SOLO SON MAS LEALES A LAS MARCAS, SINO QUE ADEMÁS, SE MANTIENEN LEALES POR MAS TIEMPO. ESTAN MENOS DISPUESTOS A CAMBIAR HACIA PRODUCTOS NUEVOS, O A ABANDONAR LOS PROVEEDORES TRADICIONALES CUANDO APARECE UNA OFERTA ALTERNATIVA QUE SEA MAS BARATA. ESO LES DA A LAS EMPRESAS QUE MANTIENEN ESTOS NIVELES DE LEALTAD UN <<RESPIRO>>, UNA OPORTUNIDAD, UN <<PERIODO DE GRACIA>>, QUE SI SE UTILIZA EFICAZMENTE, PUEDE AYUDARLES A PROTEGERSE MEJOR CONTRA INCURSIONES DE LA COMPETENCIA EN SUS MERCADOS.

"1. LOS CONSUMIDORES NO CAMBIAN INMEDIATAMENTE HACIA PRODUCTOS NUEVOS. IBM ENTRO MUY TARDIAMENTE EN EL MERCADO DE LOS MICRO-ORDENADORES, LANZADO SU PRIMER PC (U ORDENADOR PERSONAL) CINCO AÑOS DESPUES QUE APPLE LANZARA SU APPLE II. SIN EMBARGO, LOS CLIENTES DE IBM, LOS GRANDES COMPRADORES CORPORATIVOS, ESPERARON PACIENTEMENTE. NO HUBO ABANDONO DE

LA MARCA EN FAVOR DE APPLE, NI CONSECUENCIAS ULTERIORES DE IMPORTANCIA. Y ESTE NO FUE UN CASO AISLADO; EN MUCHAS OCASIONES IBM SE HA MOSTRADO LENTA PARA INGRESAR EN NUEVAS AREAS DEBIDO A LA LEALTAD DE SUS CLIENTES.

2. LOS CONSUMIDORES NO CAMBIAN DE INMEDIATO HACIA UNA NUEVA MARCA DE PRECIO MAS BAJO. ASI COMO LOS CONSUMIDORES CONTENTOS ESTAN DISPUESTOS A PAGAR UN POCO MAS, TAMBIEN ESTAN MENOS DISPUESTOS A CAMBIAR CUANDO INGRESA AL MERCADO UN COMPETIDOR CON PRECIOS MAS BAJOS. POR EJEMPLO, LOS CLIENTES NORTEAMERICANOS DE LOS TRACTORES CATERPILLAR SE MANTUVIERON LEALES CUANDO KOMATSU INGRESO EN EL MERCADO, A PESAR DE QUE HABIA UNA DIFERENCIA DE PRECIOS HASTA DE UN 20 A UN 30 POR CIENTO. ESTO LE DIO TIEMPO A LA CATERPILLAR PARA REALIZAR LAS INVERSIONES NECESARIAS QUE LE PERMITIERAN CERRAR LA DIFERENCIA DE PRECIOS.

KODAK HA MANTENIDO HASTA UN 85 POR CIENTO DE PARTICIPACION EN EL MERCADO DE PELICULAS FOTOGRAFICAS, A PESAR DE LAS AGRESIVAS CAMPAÑAS DE PRECIO DE FUJI. COMPAQ NO HA SIDO AFECTADA DE MANERA DRAMATICA POR LAS IMPORTACIONES DE PC-COMPATIBLES DEBIDO A QUE HA PODIDO MANTENER CONTENTOS A SUS CLIENTES: LOS DISTRIBUIDORES DE PC. CLARO ESTA, NADA SE CREA QUE PERMANEZCA PARA SIEMPRE; LOS CONSUMIDORES NO SE MANTIENEN LEALES CUANDO LA DIFERENCIA DE PRECIOS ES MUY IMPORTANTE. DEBIDO A QUE IBM REACCIONO MUY

LENTAMENTE A LAS REDUCCIONES DE PRECIO QUE PLANTEARON LOS <<CLONES>> Y LOS ORDENADORES IMPORTADOS, PERDIO UNA PARTE SUSTANCIAL DE SUS MERCADOS".³

2.5 FACTORES QUE AFECTAN LOS NIVELES DE SATISFACCION DEL CONSUMIDOR.

UN FACTOR DE MUCHA IMPORTANCIA E INFLUENCIA EN LOS NIVELES DE SATISFACCION ENTRE LOS COMPRADORES DE AUTOS NUEVOS EN GENERAL, LO CONSTITUYE LA CONDICION EN QUE SE ENCUENTRA EL VEHICULO EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA. SI LOS COMPRADORES QUEDAN SATISFECHOS CON LAS CONDICIONES DEL VEHICULO EN EL MOMENTO DE LA ENTREGA --ES DECIR, QUE NO TENGA RUIDOS EXTRAÑOS U OTROS PROBLEMAS-- LAS PROBABILIDADES DE QUE SE SIENTA CONTENTO MAS TARDE CON EL USO DEL VEHICULO AUMENTAN SIGNIFICATIVAMENTE. ADEMAS, RESPECTO A LOS AUTOS NUEVOS SE IDENTIFICO CIERTA DIFERENCIA ENTRE LOS NACIONALES Y LOS IMPORTADOS; LA RELACION ENTRE UN AUTOMOVIL NUEVO Y UN ALTO NIVEL DE SATISFACCION ES MUCHO MAS PRONUNCIADA EN EL CASO DE LOS IMPORTADOS.

2.5.1 LOS FACTORES BASICOS EN LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR

UNA AMPLIA VARIEDAD DE FACTORES AFECTAN LOS NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES. LA CALIDAD, POR EJEMPLO, ES UN FACTOR DE EXTREMA INFLUENCIA; LOS SONDEOS REALIZADOS A LOS CLIENTES, CONSUMIDORES O COMPRADORES INDUSTRIALES, MUESTRAN CON ABSOLUTA REGULARIDAD QUE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS CONTITUYE UNA DE SUS PRINCIPALES PREOCUPACIONES. LAS ACTIVIDADES DE COMUNICACION DE MARKETING, TALES COMO PUBLICIDAD, PROMOCION, LA <<ATMOSFERA>> DENTRO DE LAS TIENDAS ETC., DESEMPEÑAN UN PAPEL IMPORTANTE, YA QUE CREAN DETERMINADAS ESPECTATIVAS QUE, LUEGO, PODRAN SER O NO SATISFECHAS, PRODUCIENDO, A SU VEZ, SATISFACCION O INSATISFACCION. PARA MUCHOS PRODUCTOS, LOS SERVICIOS DE APOYO POST-VENTA, TALES COMO GARANTIAS, SERVICIOS, DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS, ENTRENAMIENTO, ETC., AFECTAN FUNDAMENTALMENTE LOS NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES. TAMBIEN, LOS VALORES CULTURALES CORPORATIVOS TIENEN UNA PODEROSA INFLUENCIA, COMO ACABAMOS DE VER EN EL CASO DE NUESTRAS <<GANADORAS>>. PERO NINGUNA DE ESTAS VARIABLES, PDR SI SOLA, DETERMINA COMPLETAMENTE LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR. UN PRODUCTO CON UN ALTO NIVEL DE CALIDAD Y CON UN DISEÑO ATRACTIVO NO GARANTIZA LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR, COMO LO DEMUESTRA LA EXPERIENCIA DE FIAT Y OLIVETTI EN EL MERCADO NORTEAMERICANO. A PESAR DE QUE POSEE PRODUCTOS FUNCIONALES, UN BUEN

<<SOFTWARE>> Y MUCHOS DISTRIBUIDORES EFICACES, TEXAS INSTRUMENTS SE HA COLOCADO CONSISTENTE EN LOS ULTIMOS LUGARES ENTRE LAS EMPRESAS MAS IMPORTANTES DEL SECTOR DE LOS MICRO-ORDENADORES. LA RAZON; UNA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA AL PRODUCTO Y A LOS COSTOS DE DESDEÑA EL MARKETING. FRANK BORMAN CAMBIO RADICALMENTE LA CULTURA DE EASTER AIRLINES Y TRATO DE CONVERTIRLA EN UNA EMPRESA ORIENTADA AL CONSUMIDOR; PERO TODOS SUS ESFUERZOS FUERON INVALIDADOS POR LA ESTRUCTURA DE RUTAS DE EASTERN (EL PRODUCTO) Y POR LA POBRE IMAGEN EN EL MERCADO (EXPECTATIVAS).

ESTOS Y OTROS EJEMPLOS SIMILARES NOS PLANTEARON MUY CLARAMENTE QUE NECESITABAMOS <<MARCO GENERAL>> QUE NOS AYUDARA A ORGANIZAR LA INFORMACION QUE HABIAMOS REUNIDO, A ANALIZAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNA DE LAS VARIABLES, A ESTUDIAR LA INTERRELACION EXISTENTE ENTRE LAS VARIABLES Y, FINALMENTE, A MEDIR EL IMPACTO ACUMULADO DE LAS MISMAS SOBRE LOS NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES. NOS PLANTEAMOS, ADEMAS, DOS REQUISITOS ADICIONALES: 1) DESEABAMOS UN <<MARCO GENERAL>> QUE FUESE LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA ENGLOBALAR UNA AMPLIA VARIEDAD DE PRODUCTOS, SERVICIOS, SECTORES, Y 2) NECESITABAMOS UN MARCO QUE PUDIESE SERVIR COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO.

2.6. LOS CUATRO FACTORES FUNDAMENTALES.

ESTA INVESTIGACION CLARAMENTE IDENTIFICO CUATRO FACTORES CLASICOS Y DISTINTIVOS: LAS VARIABLES RELACIONADAS CON LAS ACTIVIDADES DE VENTA, LOS INTERMEDIARIOS, LAS VARIABLES RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS DE POST-VENTA Y LAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA CULTURA DE LA EMPRESA. EN EL AREA DE ACTIVIDADES DE VENTA QUE SE INCLUYEN FACTORES COMO EL TIPO DE MENSAJE QUE LA EMPRESA PROYECTA EN SU PUBLICIDAD Y PROGRAMAS PROMOCIONALES COMO SELECCIONAR Y CONTROLAR LA FUERZA DE VENTAS Y SUS INTERMEDIARIOS, Y LA ACTITUD QUE ESTOS PROYECTAN HACIA LOS CONSUMIDORES. LOS SERVICIOS POST-VENTA INCLUYEN COSAS COMO GARANTIAS, REPUESTOS Y SERVICIO, RETROALIMENTACION, MANEJO DE QUEJAS Y LAS ACTITUDES DE RESPUESTA A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS POR LOS CLIENTES. LA CULTURA EMPRESARIAL CUBRE LOS VALORES INTRINSECOS Y LAS CREENCIAS DE LA EMPRESA Y LOS SIMBOLOS Y SISTEMAS, TANGIBLES E INTANGIBLES QUE LA EMPRESA UTILIZA PARA TRASMITIR E INCULCAR ESTOS VALORES EN SUS EMPLEADOS EN TODOS LOS NIVELES.

2.6.1 ACTIVIDADES DE VENTA

LOS TRES FACTORES CLAVES QUE AFECTAN LOS NIVELES DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES EN ESTA AREA SON: MENSAJES, ACTITUDES E INTERMEDIARIOS. LOS MENSAJES SE REFIEREN

ESPECIFICAMENTE A LAS VARIABLES QUE CONDICIONAN LAS ACTITUDES Y EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES DURANTE LA VENTA. LAS ACTITUDES SE RELACIONAN CON LA EXPERIENCIA DE VENTAS PROPIAMENTE DICHA, MIENTRAS QUE EL FACTOR INTERMEDIARIOS SE RELACIONA CON LOS CANALES UTILIZADOS PARA COMPLETAR LA VENTA.

EN EL MOMENTO EN QUE UN CONSUMIDOR ESTA LISTO PARA COMPRAR UN SERVICIO O PRODUCTO EN PARTICULAR, YA SE HA FORMADO SU PROPIA IDEA ACERCA DE SUS NECESIDADES, LOS BENEFICIOS ESPECIFICOS QUE EL PRODUCTO PODIA OFRECERLE Y EL GRADO DE PRESTACION Y SATISFACCION QUE LE GUSTARIA ENCONTRAR EN EL. EN CONSECUENCIA, CUAN SATISFECHO SE ENCUENTRE POSTERIORMENTE EL CLIENTE CON EL PRODUCTO O SERVICIO, DEPENDERA DE:

1. COMO SE MANEJARON LAS ACTIVIDADES PREVIAS A LA VENTA. ¿CUALES ERAN LAS EXPECTATIVAS QUE SE HABIAN CREADO Y QUE ACTITUDES FUERON REFORZADAS O MODIFICADAS?
2. COMO SE TRATO AL CLIENTE DURANTE LA FASE DE LA VENTA. ¿CUAN EFICIENTEMENTE ESTABA ENTRENADO EL PERSONAL DE VENTAS Y COMUNICACION DURANTE EL PROCESO DE COMPRA, CUAL FUE EL ENFOQUE DEL ESFUERZO DE VENTAS, QUE PROMESAS SE HICIERON Y COMO SE CUMPLIERON?
3. CUAN EFICIENTEMENTE SE CONTROLO EL CANAL INTERMEDIARIO. ¿QUE INTERMEDIARIOS O CANALES SE UTILIZARON, COMO SE

RELACIONARON LOS MIEMBROS ESPECIFICOS QUE LOS INTEGRAN, CUAL FUE LA PROFUNDIDAD Y EL ENFOQUE DE LOS ESFUERZOS DE ENTRENAMIENTO, COMO Y HASTA QUE PUNTO SE CONTROLARON LOS INTERMEDIARIOS, QUE INCENTIVOS SE LES OFRECIERON?

TODOS ESTOS FACTORES INTERVIENEN PARA DETERMINAR QUE ACTITUDES DE LOS CONSUMIDORES SE MODIFICARON O REFORZARON, QUE PRODUCTO SE COMPRARA Y CUAL SERA EL NIVEL DE SATISFACCION ESPERADO DESPUES DE LA COMPRA. SI EL CONSUMIDOR ADQUIERE UN PRODUCTO QUE SATISFACE SUS NECESIDADES Y QUE <<ENCAJA>> ADECUADAMENTE, PROBABLEMENTE HABRAN MUY POCAS QUEJAS DESPUES DE LA VENTA. SIN EMBARGO, SI SE CREARON EXPECTATIVAS POCO REALISTAS Y NO SE MODIFICARON DURANTE EL PROCESO DE VENTA, O SI EL CANAL CREO FALSAS EXPECTATIVAS EN EL PROCESO DE VENTA, O SI EL PRODUCTO SE VENDIO SOBRE UNA BASE DE <<FORZAR SU ADECUACION>> (POR EJEMPLO, EL NIVEL DE PRECIOS ERA EL CORRECTO PARA EL CONSUMIDOR, PERO EL PRODUCTO NO SATISFACIA SUS REQUERIMIENTOS BASICOS ES DE ESPERARSE QUE SURJAN MUCHOS PROBLEMAS Y QUEJAS DESPUES DE LA VENTA.

2.6.2 INTERMEDIARIOS.

EN MUCHOS SECTORES DE ACTIVIDAD, LOS PRODUCTOS SE VENDEN A TRAVES DE INTERMEDIARIOS, TALES COMO DISTRIBUIDORES, REPRESENTANTES DE LA EMPRESA, SUPERMERCADOS,

TIENDAS DE ALIMENTACION U OTROS DETALLISTAS QUE NO ESTAN CONTROLADOS DIRECTAMENTE POR LA COMPANIA. EL COMPORTAMIENTO DE ESTOS INTERMEDIARIOS TIENE UNA INFLUENCIA DECISIVA SOBRE LOS NIVELES GLOBALES DE SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES. EN MUCHOS CASOS, LA ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES HACIA ESTOS INTERMEDIARIOS SE REFLEJA FUERTEMENTE EN SUS ACTITUDES Y CREENCIAS EN RELACION A LAS EMPRESAS FABRICANTES Y SUS PRODUCTOS. EN CONSECUENCIA, LA SELECCION DE LOS INTERMEDIARIOS, EL ENTRENAMIENTO QUE RECIBEN, Y COMO SE LES MIDE Y CONTROLA INFLUYEN SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION QUE PERCIBIRA EL CONSUMIDOR RESPECTO A LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA. TANTO DEERE COMO CATERPILLAR SE PREOCUPAN DE MANERA IMPORTANTE DE ESTAS TRES AREAS, CON EL RESULTADO DE SUS REDES DE DISTRIBUIDORES SON MUY EFICIENTES Y PROYECTAN MUY POSITIVAMENTE LAS FORTALEZAS DE ESAS EMPRESAS. USUALMENTE, EL DISTRIBUIDOR DE DEERE ES UNA PERSONA QUE GOZA DEL RESPETO Y APRECIO DE SUS CONCIUDADANOS: MUY AMENUDO SE LES ENCUENTRA OCUPANDO UNA POSICION EN EL CONSEJO DE DIRECTORES DEL BANCO LOCAL, PARTICIPA ACTIVAMENTE EN ORGANIZACIONES CIVICAS, Y USUALMENTE ES UN LIDER LOCAL DE CIERTA ALTURA. ESTO DEFINITIVAMENTE A BENEFICIADO A DEER, YA QUE LA REPUTACION DE HONESTIDAD DE SUS DISTRIBUIDORES HA AYUDADO A REFORZAR LA IMAGEN DE DEERE. EN DETERMINADOS MOMENTOS, ESTO PUEDE LLEGAR A SER MUY UTIL, COMO FUE EL CASO CUANDO DEERE INTRODUJO, A MEDIADOS DE LA DECADA DE 1970, SUS MODELOS 8430 Y 8630, CON TRACCION EN LAS CUATRO RUEDAS.

DEBIDO A PROBLEMAS EN ALGUNOS ENGRANAJES, LOS PRIMEROS MODELOS QUE SE VENDIERON PASABAN UNA GRAN PARTE DEL TIEMPO EN LOS TALLERES DE REPARACION. SIN EMBARGO, LA SOLIDA REPUTACION DE LOS DISTRIBUIDORES AYUDO A DEERE A SOBREPASAR LA CRISIS. LOS DISTRIBUIDORES LE DIERON A DEERE EL <<REPIRO>> QUE NECESITABA PARA INTRODUCIR LAS MODIFICACIONES QUE LE PERMITIERON SOLVENTAR EL PROBLEMA INICIAL. ASI, DESPUES DE UN INICIO MUY LENTO, LA COMPANIA PUDO CAPTAR UNA IMPORTANTE PARTICIPACION EN ESTE MERCADO. POR OTRA PARTE, CON ALGUNAS EXCEPCIONES, LOS DISTRIBUIDORES DE AUTOMOVILES A MENUDO SON TENIDOS EN UN BAJO NIVEL DE RESPETO POR LOS CONSUMIDORES, LO QUE REVIERTE SOBRE LA IMAGEN DE LOS PROPIOS FABRICANTES.

2.6.3 SERVICIOS POST-VENTA.

TRADICIONALMENTE, GRAN PARTE DE LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS QUE SE RELACIONAN DIRECTAMENTE CON LOS NIVELES DE SATISFACCION DE SUS CLIENTES COMENZABAN DESPUES DE LA VENTA, EN EL MOSTRADOR DE SERVICIOS AL CLIENTE O EN EL DEPARTAMENTO DE QUEJAS. EN LA ACTUALIDAD, ASEGURAR LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR DESPUES DE REALIZADA LA VENTA, ES UNA PREOCUPACION SENTIDA EN CASI TODOS LOS SECTORES. LAS ACTIVIDADES DE APOYO AL CLIENTE, QUE SE REALIZAN UNA VEZ CONCLUIDA LA VENTA, SE HAN AMPLIADO HASTA INCLUIR, POR

EJEMPLO, TELEFONOS PARA LLAMADAS SIN CARGO (<<TOLL FREE>>), LINEA TELEFONICAS ABIERTAS DISPONIBLES PERMANENTEMENTE (<<HOT LINES>>), SERVICIOS DE INFORMACION Y AYUDA AL CLIENTE, ACCIONES DE SEGUIMIENTO, ETC., CONJUNTAMENTE CON LAS ACTIVIDADES NECESARIAS DE MANTENIMIENTO, ALMACENES DE PIEZAS DE REPUESTOS, GARANTIAS REGULARES Y AMPLIADAS, ENTRENAMIENTO PARA LOS OPERADORES DE LOS EQUIPOS, ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL DE LOS CLIENTES. SISTEMAS PARA EL MANEJO DE CAMBIOS Y MODIFICACIONES EN EL PRODUCTO, ETC.

PARA LOS EQUIPOS INDUSTRIALES Y LOS EQUIPOS DOMESTICOS DURABLES, COMO LAVADORAS, SECADORAS, EQUIPOS DE COCINA, ETC. ESTOS SERVICIOS SON ESCENCIALES SI SE PRETENDE QUE LA MARCA SEA CONSIDERADA SERIAMENTE EN EL PROCESO DE DECISION DE COMPRA. EN CONSECUENCIA NO NOS PUEDE SORPRENDER QUE LAS EMPRESAS SE DEDICAN A ESTE TIPO DE PRODUCTOS OFREZCAN MUY AMPLIOS SERVICIOS DE POST-VENTA. SOLO RECIENTEMENTE SE HA RECONOCIDO LA NECESIDAD DE TALES SERVICIOS EN EL AREA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSUMO MASIVO Y SU ESTRECHA RELACION CON LOS NIVELES DE SATISFACCION DEL CONSUMIDOR. UNAS DE LAS PIONERAS FUE PROCTOR & GAMBLE, QUE INCLUYO EN SUS ETIQUETAS UN NUMERO PARA LLAMADAS SIN CARGO. EN EL PRIMER AÑO, LA EMPRESA RECIBIO MAS DE 250,000 LLAMADAS TELEFONICAS, DANDOLE A LA EMPRESA UNA CONSIDERABLE CANTIDAD DE INFORMACION SOBRE LAS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES DE SUS

CONSUMIDORES. GENERAL MILLS TIENE TAMBIEN UNA LINEA TELEFONICA SIMILAR A DISPOSICION DE SUS CONSUMIDORES, A TRAVES DE LA CUAL, ADEMAS, OFRECE RECETAS Y CONSEJOS DE COCINA. FEDERAL EXPRESS HA INSTALADO UN SOFISTICADO SISTEMA INFORMATICO QUE LE PERMITE IDENTIFICAR RAPIDAMENTE LA SITUACION DE CUALQUIER PAQUETE DENTRO DE SU AMPLIA RED DE ENTREGA. TALES SERVICIOS SE CONVIERTEN EN FACTORES QUE ELEVAN EL VALOR DE LAS OFERTAS BASICAS DE LA EMPRESA CON MIRAS A LOGRAR UN ALTO NIVEL DE SATISFACCION DE SUS CONSUMIDORES. PERO ADEMAS AYUDAN A LAS EMPRESAS A CONTROLAR MEJOR LAS PREOCUPACIONES DE SUS CONSUMIDORES. POR EJEMPLO, EL SERVICIO DE LLAMADAS TELEFONICAS DE PROCTOR & GAMBLE RECIBIO NUMEROSAS LLAMADAS QUE SE REFERIAN A UN RUMOR, BASADO EN EL SIMBOLO CORPORATIVO, DE QUE EXISTIAN INFLUENCIAS <<SATANICAS>> DENTRO DE LA ORGANIZACION. TALES SERVICIOS DE APOYO DE POST-VENTA TAMBIEN AYUDAN A ENFRENTAR SITUACIONES DE CRISIS, COMO EN EL CASO DEL <<SHOCK>> TOXICO ATRIBUIDO A LAS COMPRESAS RELY.

PODEMOS CATEGORIZAR LOS DISTINTOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE APOYO DE POST-VENTA, EN LOS QUE SE RELACIONAN CON LOS SERVICIOS DE APOYO, DE FORMA ESPECIFICA (GARANTIAS, REPUESTOS Y SERVICIOS CONEXOS, ASISTENCIA AL USUARIO, ENTRENAMIENTO), Y LOS QUE SE RELACIONAN CON INFORMACION Y DEVOLUCIONES, SEA QUE SE DENOMINEN MANEJO DE QUEJAS, SOLUCION DE CONTROVERSIAS, POLITICAS DE DEVOLUCIONES, ETC.

2.6.4 CULTURA.

DE LOS CUATRO FACTORES, ESTE ES EL QUE TOMA MAS TIEMPO Y MAYORES DIFICULTADES PARA CAMBIAR, Y AL MISMO TIEMPO CONSTITUYE EL FACTOR CRUCIAL; SI LA CULTURA NO SOPORTA Y ALIMENTA EL ENFOQUE DE GESTION ORIENTADO AL CONSUMIDOR, TODAS LAS INVERSIONES QUE SE REALICEN PARA MODIFICAR EL MANEJO DE LAS ACTIVIDADES DE VENTA, CAMBIAR LAS ACTITUDES DE LOS INTERMEDIARIOS Y POTENCIAR LOS SERVICIOS POST-VENTA SERAN INFRUCTUOSOS. UNA VEZ EL IMPULSO INICIAL SE DISIPE Y DECAIGA EL ENTUSIASMO, LA VIEJA ORIENTACION A LOS COSTES VOLVERA A TOMAR LA PRIMICIA DE LA GESTION Y LA EMPRESA MUY RAPIDAMENTE REGRESARA A SU PUNTO DE PARTIDA.

¹ MILIND M. Lee/JAGDISH N. Seth, El Cliente es la Clave, México, Díaz de Santos S.A., 1989, pág. 2.

² Ibid, pág. 21.

³ Ibid, pág. 24.

CAPITULO 3

LA DIMENSION DE PROCEDIMIENTOS EN LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS QUE TRATO EN EL PRESENTE CAPITULO COMPRENDE EL SOPORTE TECNICO Y ADMINISTRATIVO QUE DEBERA ABARCAR 7 AREAS FUNDAMENTALES LAS CUALES CONSIDERO QUE DEBEN SER ESTRUCTURADAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y CON ANTELACION A LA DIMENSION PERSONAL. POR LO GENERAL, SE LE DA MAYOR IMPORTANCIA A LA PERSONA QUE TIENE TRATO DIRECTO CON EL CLIENTE, SE BUSCA QUE REUNA CARACTERISTICAS Y PERFILES ESPECIFICOS, SIN TOMAR EN CUENTA LA GRAN IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS QUE CONSIDERO SON LA BASE DE UNA BUENA ORGANIZACION, LO QUE NOS LLEVARA A UNA FUNCIONALIDAD INTEGRAL EN NUESTRA EMPRESA.

LAS 7 AREAS FUNDAMENTALES DE LA DIMENSION
PROCEDIMIENTOS SE MENCIONAN A CONTINUACION.

3.1 TIEMPO.

EL TIEMPO ES UNO DE LOS FACTORES QUE MAS IMPORTANCIA DA EL CONUMIDOR AL RECIBIR UN PRODUCTO O SERVICIO, CADA SERVICIO CONTIENE DIVERSAS CARACTERISTICAS QUE LO DIFERENCIAN DE LOS DEMAS, POR LO TANTO LOS TIEMPOS ENTRE ESTOS VARIAN UNOS DE OTROS.

EL TIEMPO DE PRESTACION DE UN SERVICIO CORRE DESDE QUE EL CLIENTE ENTRA AL ESTABLECIMIENTO HASTA RECIBE LA TOTALIDAD DEL SERVICIO MISMO, LAS VARIACIONES EN CUANTO A LA DURACION DEL TIEMPO DETERMINARA EN MUCHAS OCASIONES EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE. LOS PROCESOS PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO VARIAN DE ACUERDO AL SERVICIO QUE SE BRINDA; EN SERVICIOS SEMEJANTES, ES NECESARIO REALIZAR UN ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS PARA OBTENER EL TIEMPO "OPTIMO", LO QUE NOS PERMITIRA CONOCER LOS RETRASOS CUANDO ESTOS SE PRESENTEN. EN OCASIONES EL SERVICIO SE PRESTA DEMASIADO RAPIDO, LO QUE DA LA IMPRESION DE QUE SE LE APURA AL CLIENTE, ES IMPORTANTE ESTE DETALLE PUES PUEDE MARCAR LA DIFERENCIA ENTRE UN SERVICIO DE CALIDAD O PROVOCAR UNA MOLESTIA EN EL CLIENTE.

3.2 FLUJO.

UN SISTEMA ES UN PLAN PRACTICO Y COMPLETO (USANDO DATOS) PARA GENERAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACION. UN SISTEMA PUEDE PLANEARSE O SIMPLEMENTE CRECER A PARTIR DE UNA NECESIDAD. LA GENTE PUEDE CREAR UN SISTEMA, CON SU INEVITABLE SENTIDO COMUN, AUNQUE NO LO HAYA PLANEADO. NO NECESARIAMENTE SERA LA MEJOR MANERA DE ALCANZAR UN OBJETIVO, PERO EL SISTEMA FUNCIONARA. POR OTRO LADO EL PROCEDIMIENTO ES EL MAPA DE CAMINOS MEDIANTE EL QUE LA GENTE SIGUE SU PLAN PARA EL SISTEMA. POR LO TANTO, EL PROCEDIMIENTO DEBE ESTAR ESCRITO. EL ORDENAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS LO CONOCEMOS COMO "FLUJO", ES DECIR, EL SENTIDO EN QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES. PARA PODER "VISUALIZAR" CUALQUIER ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA SE USA UN DISPOSITIVO QUE "TOMA UNA FOTOGRAFIA" DE DICHA ACTIVIDAD. LO QUE LLAMAMOS DIAGRAMA DE FLUJO.

3.3 ADAPTACION.

ACCION Y EFECTO DE ADAPTAR O ADAPTARSE, AVENIRSE A CIRCUNSTANCIAS, CONDICIONES, ETC.

UN HECHO IMPORTANTE RESPECTO DEL MACROAMBIENTE, ES QUE NO SE MANTIENE INMUTABLE, NINGUNA FIRMA PUEDE DARSE EL LUJO DE HACER CASO OMISO A LOS TIEMPOS CAMBIANTES. EL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACION ES CUESTION DEL GRADO DE

AJUSTE ENTRE LOS OBJETIVOS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMAS DE ADMINISTRACION Y LOS CLIENTES.

3.4 ANTICIPACION.

EL HECHO DE PODER ADELANTARSE A LOS ACONTECIMIENTOS BRINDA MAYORES POSIBILIDADES DE RESOLVERLOS DE LA MEJOR MANERA, SI UNA ORGANIZACION CONOCE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES ANTES QUE LOS DEMAS, TIENE VENTAJA ANTE LA COMPETENCIA; EL PODER SABER ¿QUE PASARA? Y EL ESTAR UN PASO ADELANTE DE LOS CLIENTES EN CUANTO A LOS SERVICIOS QUE NECESITAN, LA FORMA EN QUE LES GUSTARIA RECIBIRLOS SIN QUE ELLOS NOS LO INFORMEN, BRINDARA A LA ORGANIZACION LA POSIBILIDAD DE OFRECER UN SERVICIO DE CALIDAD.

3.5 COMUNICACION.

ACCION Y EFECTO DE COMUNICAR O COMUNICARSE, MANIFESTAR, HACER SABER A ALGUIEN UNA COSA.

LA COMPANIA DEBE DISEÑAR Y DISEMINAR INFORMACION RESPECTO DE LA EXISTENCIA DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO, ASPECTOS Y TERMINOS FAVORABLES Y COMO BENEFICIARAN ESTOS A LOS CLIENTES.

LAS RESPONSABILIDADES POR LAS COMUNICACIONES DE LA COMPANIA VAN MAS ALLA DE DIFUNDIR INFORMACION A LOS CLIENTES FINALES; LA EMPRESA DEBE TAMBIEN COMUNICARSE DE MODO EFECTIVO CON OTRAS PARTES DENTRO DE SU PROPIO AMBIENTE DE TRABAJO, CON SUS DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES.

3.6 RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES.

DESCRIBE LA FORMA EN QUE SE INTERCAMBIA LA INFORMACION ENTRE EL CLIENTE Y LA GERENCIA PARA CONOCER LOS MEDIOS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS, ADEMAS PERMITE CONOCER LA OPINION QUE EL CLIENTE TIENE SOBRE NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

3.7 ORGANIZACION Y SUPERVISION.

EL TERMINO ORGANIZACION TIENE DOS ACEPCIONES: A) ORDENACION, ASIGNACION DE FUNCIONES; Y B) TODA UNIDAD SOCIAL O AGRUPAMIENTO HUMANO DELIBERADAMENTE CREADO Y MODIFICADO PARA LOGRAR OBJETIVOS ESPECIFICOS.

EN EL SEGUNDO TERMINO EN UN SENTIDO MAS AMPLIO, TENEMOS QUE LAS ORGANIZACIONES SON UNIDADES CREADAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS ESPECIFICOS. TODA ORGANIZACION DEBE CONSIDERARSE COMO UN SISTEMA; O SEA, COMO UNA SERIE DE ELEMENTOS CUYA INTERACCION DINAMICA E INFLUENCIAS RECIPROCAS LE HACEN CONSERVAR UN CIERTO ESTADO, MISMO QUE SE ALTERA CUANDO

CUALQUIERA DE LOS ELEMENTOS SUFRE UN CAMBIO, DE TAL SUERTE QUE, POR EJEMPLO, UN MAYOR CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION FABRIL PUEDE ACARREAR UN ADELANTO EN LOS PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION, CON LA CONSIGUIENTE ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD, LA CUAL TENDRA REPERCUSIONES EN EL MERCADO, Y POR ENDE, EN EL NIVEL ECONOMICO.

LA SUPERVISION ES EL HECHO DE VERIFICAR QUE LAS TAREAS SE CUMPLAN DE ACUERDO A LO PLANEADO. EL SUPERVISOR ES LA PERSONA QUE TIENE UNA POSICION INTERMEDIA ENTRE LEALTADES Y EXIGENCIAS, OPUESTAS UNAS A OTRAS. EL SUPERVISOR INEFICAZ SE DEJA EXPRIMIR POR ESTAS PRESIONES OPUESTAS; EL EFECTIVO, LAS RESISTE Y SIRVE DE ESLABON, DE COMUNICACION ENTRE LOS QUE SE HALLAN POR ENCIMA Y DEBAJO DE EL.

3.8 FUENTES DE INFORMACION.

PARA OBTENER LA INFORMACION NECESARIA PARA REALIZAR ESTA INVESTIGACION SE SELECCIONARON LAS SIGUIENTES FUENTES:

1.- MATERIAL DOCUMENTAL.

ESTO ES, INFORMACION QUE SE OBTUVO DE LIBROS DE CALIDAD TOTAL, CALIDAD EN EL SERVICIO, MERCADOTECNIA, ECONOMIA Y ADMINISTRACION.

2.- CUESTIONARIOS.

SE APLICARON CUESTIONARIOS A DIVERSOS PRESTADORES DE SERVICIOS DIRECTOS PARA CONOCER SUS OPINIONES Y PUNTOS DE VISTA.

LOS CUESTIONARIOS QUE SE APLICARON SE ELABORARON EN BASE A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- LAS PREGUNTAS SON SENCILLAS Y CLARAS, PARA SU FACIL COMPRESION.

- SE UTILIZARON PREGUNTAS DE AVANICO, ES DECIR, SE PRESENTARON UNA SERIE DE RESPUESTAS ENTRE LAS CUALES EL ENTREVISTADO ESCOGIO LA QUE CREYO MAS CONVENIENTE.

- EL CUESTIONARIO CONSTO DE 21 PREGUNTAS ON EL FIN DE NO ABURRIR A LAS PERSONAS.

3.9 CUESTIONARIO.

ESCALA DE EVALUACION LA DIMENSION DE PROCEDIMIENTOS
DEL PROGRAMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

PONGA UN CIRCULO ALREDEDOR DE SU RESPUESTA PARA CADA
RENGLON.

SI BAST. ALGO APEN. NO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ¿EXISTEN CRITERIOS DE TIEMPO PARA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. ¿ES IGUAL LA EXACTITUD EN EL TIEMPO A LA DISPONIBILIDAD? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. ¿PUEDE SUCEDER A VECES QUE LOS SERVICIOS SON DEMASIADO RAPIDOS, HACIENDO QUE EL CLIENTE SIENTA QUE LO ESTAN APURANDO? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. ¿SE COORDINAN O ENRELAZAN LOS DIVERSOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE PRESTACION DE SERVICIOS UNOS CON OTROS? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. ¿CONTROLA USTED EL FLUJO DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

SI BAST. ALGO APEN. NO

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. ¿PUEDE EVITAR LOS RETRASOS Y ACUMULACIONES? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. ¿SON FLEXIBLES SUS SISTEMAS? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. ¿SON CONVENIENTES PARA SUS CLIENTES? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. ¿SE HAN DISEÑADO SUS SISTEMAS DE SERVICIOS EN RELACION CON SUS CLIENTES? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. ¿PUEDE USTED ANTICIPAR BIEN LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. ¿PUEDE ESTAR UN PASO ADELANTE DE SUS CLIENTES DE FORMA QUE PUEDAN PRESTARSE LOS SERVICIOS SIN QUE ELLOS TENGAN QUE RECORDARLE QUE SE NECESITAN? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. ¿SABE USTED CUANDO SE GRUPO SE HA ANTICIPADO CORRECTAMENTE? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. ¿SABE USTED CUANDO LOS MENSAJES SE COMUNICAN EN FORMA PERFECTA, PRECISA Y A TIEMPO? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

SI BAST. ALGO APEN. NO

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 14. ¿CONOCE LAS SEÑALES DE UNA COMUNICACION EFECTIVA? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. CUANDO SE ENTERA QUE LAS COMUNICACIONES SE HAN INTERRUMPIDO, ¿ES DEMASIADO TARDE? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. ¿USA SISTEMAS DE RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES PARA MEJORAR LOS SERVICIOS? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. ¿SABE SI SUS CLIENTES ESTAN CONTENTOS, SATISFECHOS, DISGUSTADOS COMPLACIDOS O NO? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. ¿EXISTEN INDICADORES VISIBLES DE QUE LOS SISTEMAS DE RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES SEAN EFECTIVOS? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. ¿CONOCE LO QUE HACE CADA PERSONA EN LAS OPERACIONES DE SERVICIO? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. ¿ESTAN COORDINADAS ENTRE SI TODAS LAS PARTES DEL SISTEMA DE PRESTACION DE SERVICIOS? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. ¿SE SUPERVISA PERIODICAMENTE EL SISTEMA PARA VERIFICAR QUE TODO MARCHA BIEN? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

INSTRUCCIONES PARA LA PUNTUACION:

OBTENIENDO LA SUMATORIA DE LOS NUMEROS ELEGIDOS, EL TOTAL REFLEJA EL GRADO DE CALIDAD EN PROGRAMA DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE.

EXCELENTE = 90-100

BUENO = 80-89

REGULAR = 70-79

DEFICIENTE = 60-69

MALO = 59 Y MENOS

CAPITULO 4

INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

4.1 SUJETOS INVESTIGADOS.

PARA EFECTOS DE ESTA INVESTIGACION, EL CUESTIONARIO SE APLICO A UNA MUESTRA DE 50 SERVIDORES DIRECTOS AL CLIENTE A NIVEL DE SUPERVISORES O MANDOS INTERMEDIOS EN EL PUERTO DE VERACRUZ, PRESENTANDOSE A CONTINUACION LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS POR VARIABLES Y SUS GRAFICAS CORRESPONDIENTES.

LA VARIABLE TIEMPO MUESTRA UNA CALIFICACION "DEFICIENTE" DEL 60 POR CIENTO CON TENDENCIA HACIA LO "MALO".

LA VARIABLE FLUJO MUESTRA UNA MARCADA TENDENCIA NEGATIVA , PUES SOLO CALIFICA "BUENO" CON EL 6 POR CIENTO.

LA SIGUIENTE VARIABLE ADAPTACION, PRESENTO MEJORES RESULTADOS RESPECTO DE LAS DOS ANTERIORES AL ALCANZAR UN 20 POR CIENTO DE "EXCELENTE", UN 60 POR CIENTO EN "BUENO" Y 10 POR CIENTO "REGULAR".

LA VARIABLE ANTICIPACION PRESENTA UN COMPORTAMIENTO MAS REGULAR AL NO TENER TENDENCIAS MUY MARCADAS.

LA VARIABLE COMUNICACION NOS MUESTRA UNA CALIFICACION DE "REGULAR" A "DEFICIENTE" CON UN 30 POR CIENTO EN AMBOS CASOS.

AL HABLAR DE LA VARIABLE RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES SE ENCUENTRA UNA CALIFICACION "REGULAR" CON UN 30 POR CIENTO, ADEMAS DE UN 20 POR CIENTO EN LOS RENGLONES "BUENO" Y "MALO".

EN LO QUE SE REFIERE A LA ORGANIZACION Y SUPERVISION ES CLARO AL OBTENER UNA CALIFICACION "DEFICIENTE" CON UN 46 POR CIENTO Y UNA CLARA TENDENCIA NEGATIVA.

4.2 GRAFICAS

POR CUESTIONES DE ESPACIO SE HIZO NECESARIO LA UTILIZACION DE UNA CLAVE EN LAS ESCALAS PARA SU MEJOR ENTENDIMIENTO:

E = EXCELENTE

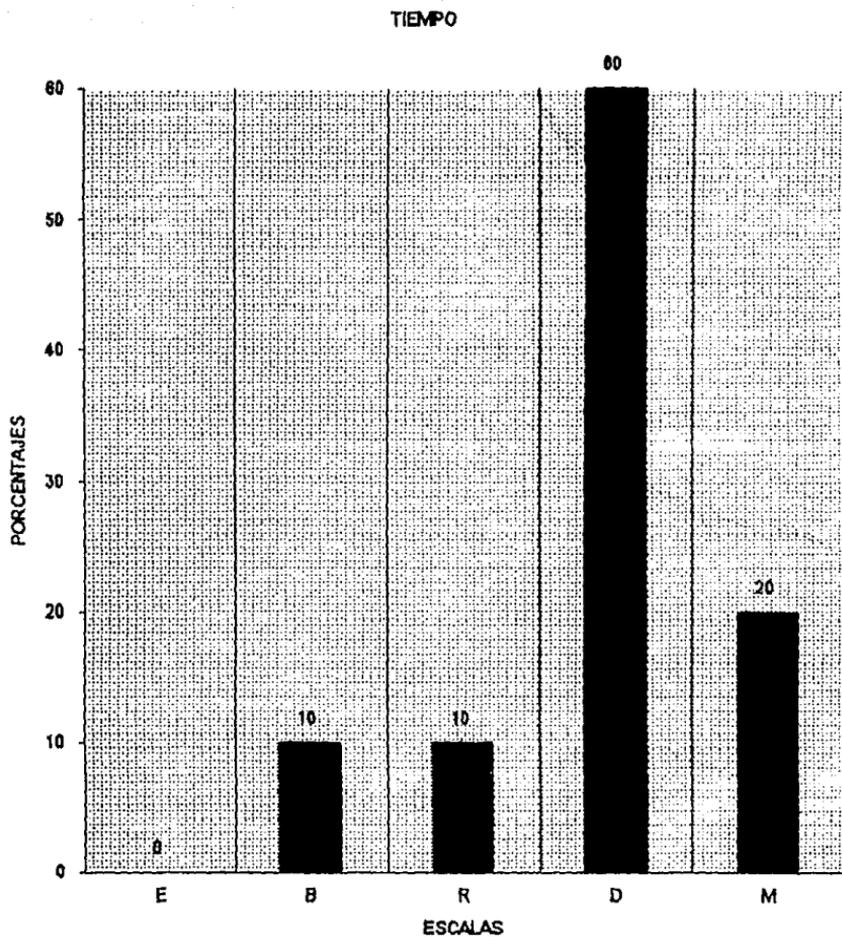
B = BUENO

R = REGULAR

D = DEFICIENTE

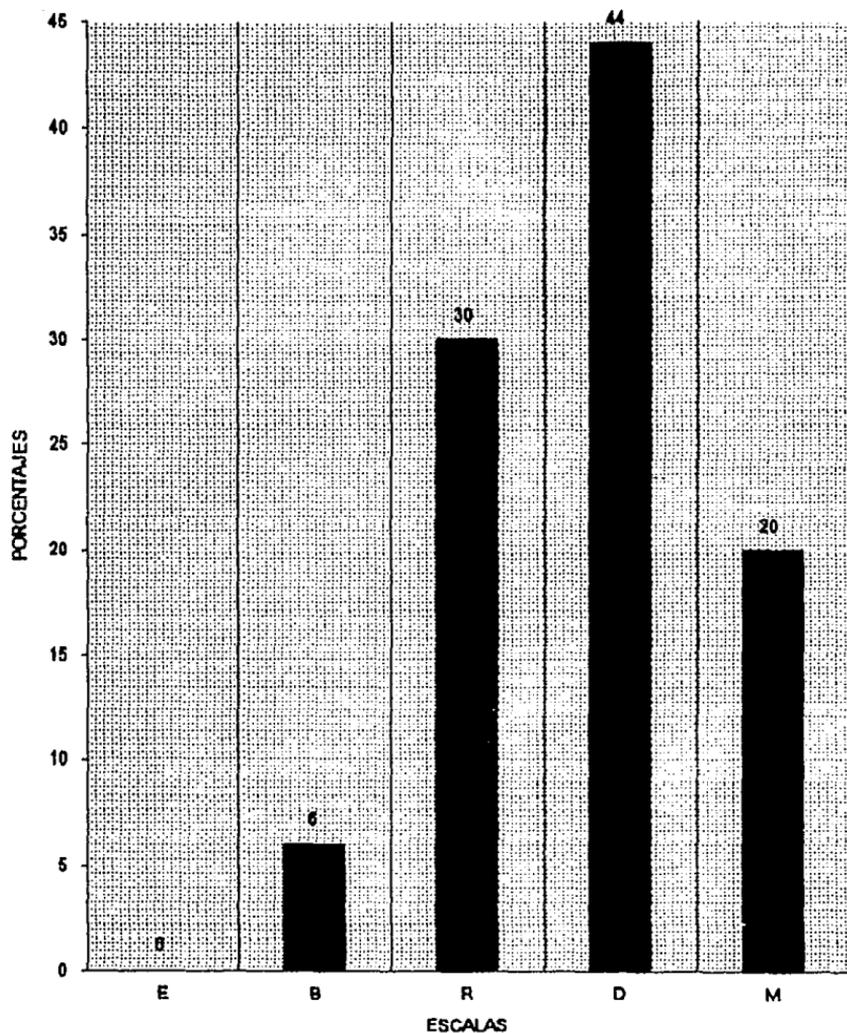
M = MALO

LAS GRAFICAS SE PRESENTAN EN LAS PAGINAS SIGUIENTES, PRESENTANDO CADA UNA DE ELLAS LAS ESCALAS CON SUS RESPECTIVOS PORCENTAJES.



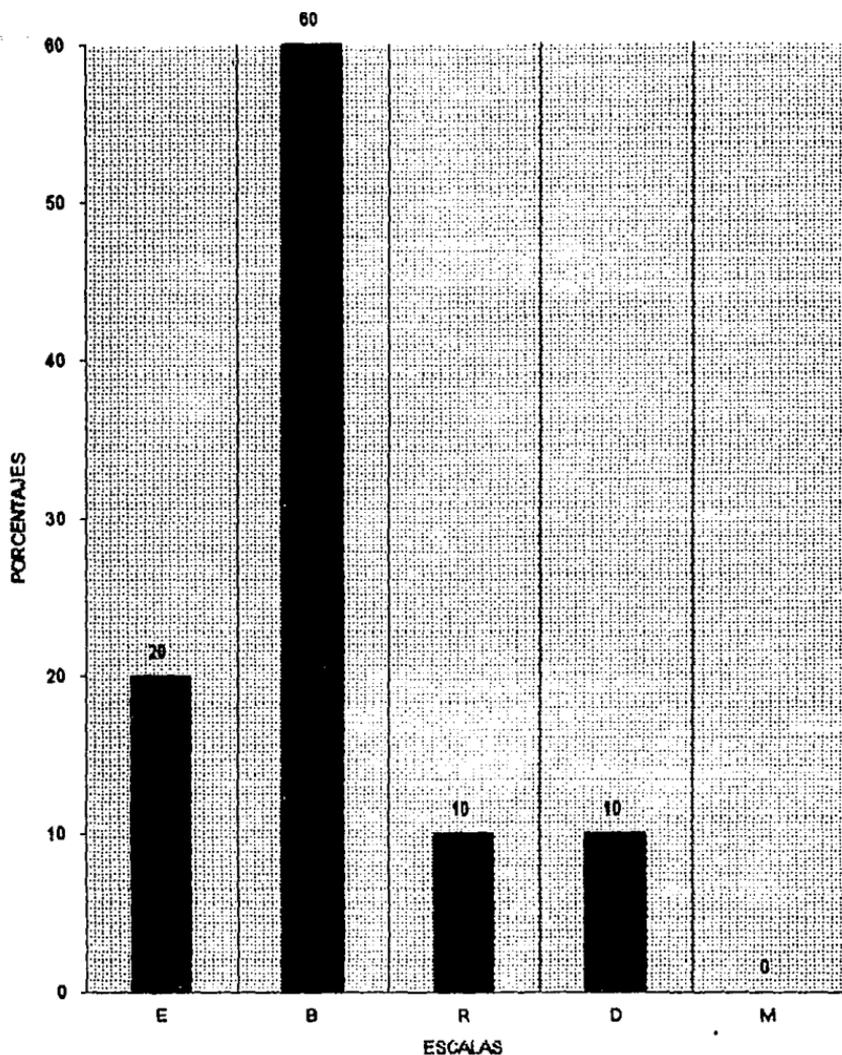
LA VARIABLE TIEMPO MUESTRA UNA CALIFICACION "DEFICIENTE" DEL 60 POR CIENTO CON TENDENCIA HACIA LO "MALO".

FLUJO

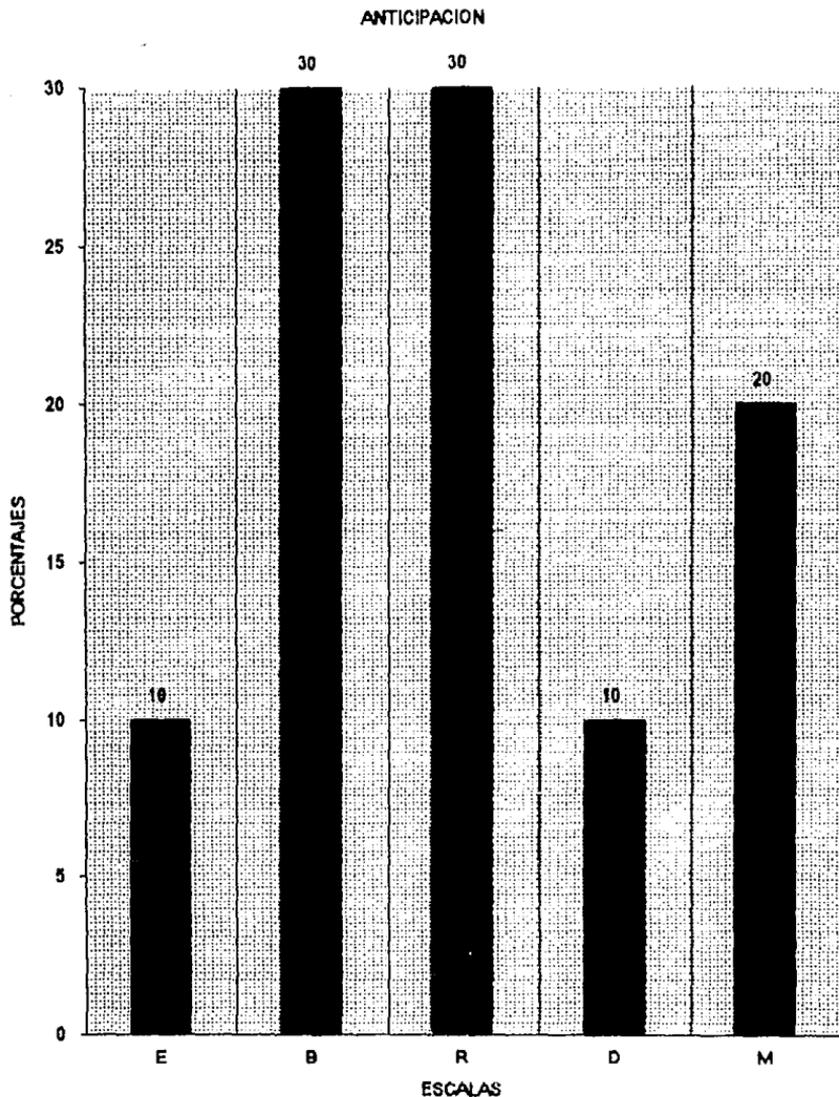


LA VARIABLE FLUJO MUESTRA UNA MARCADA TENDENCIA NEGATIVA, PUES SOLO CALIFICA "BUENO" CON EL 6 POR CIENTO.

ADAPTACION

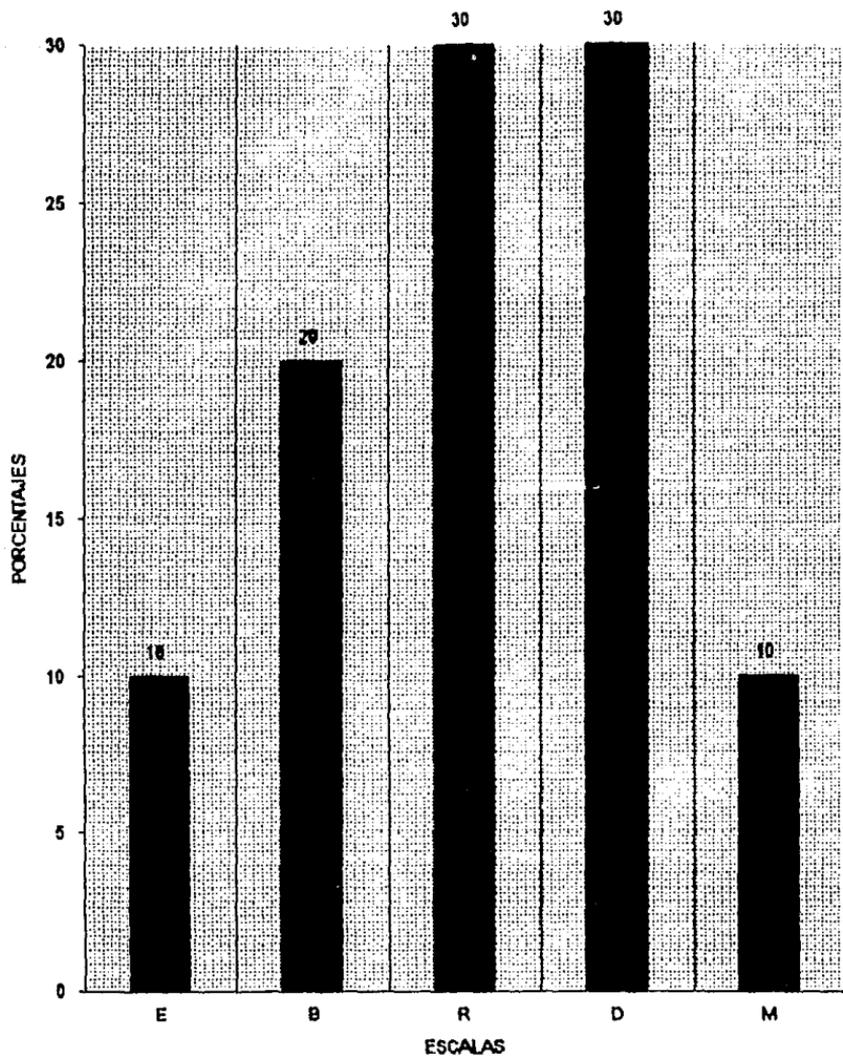


ESTA VARIABLE TIENE UNA CALIFICACION "BUENA" DEL 60 POR CIENTO Y "EXCELENTE" CON UN 20 POR CIENTO, PRESENTA UNA TENDENCIA POSITIVA.



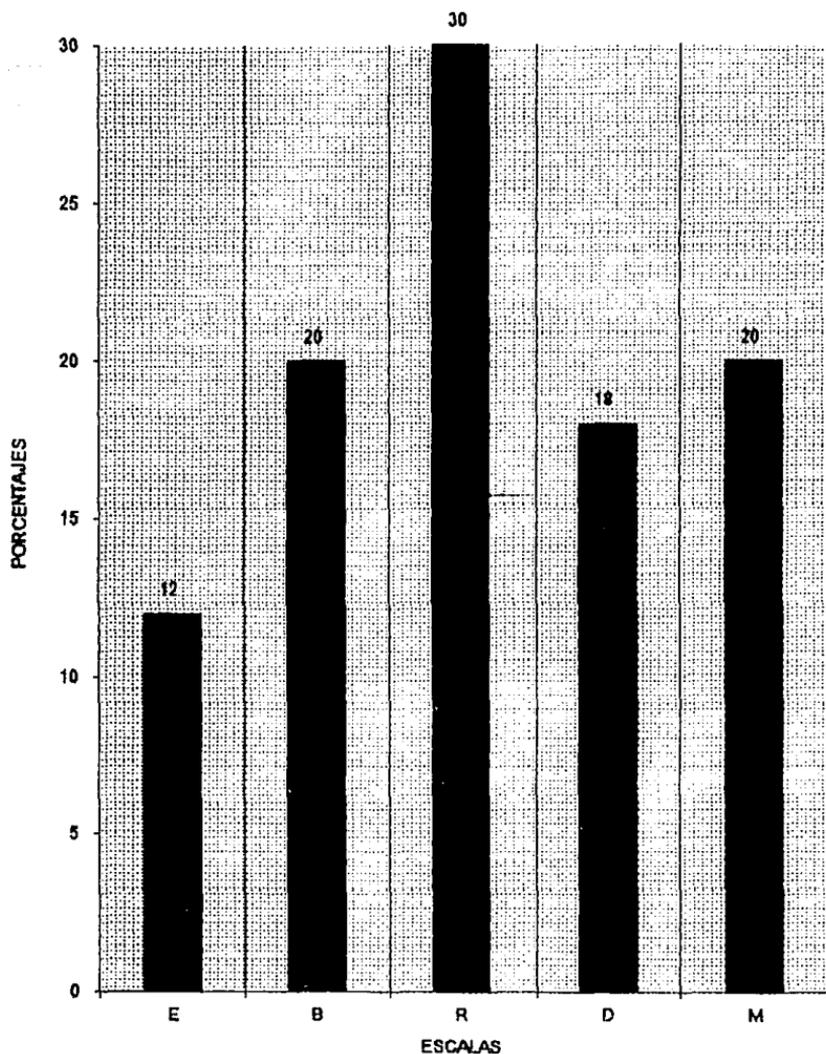
LA VARIABLE ANTICIPACION PRESENTA UN COMPORTAMIENTO POSITIVO CALIFICANDO "BUENO" Y "REGULAR" CON 30 POR CIENTO.

COMUNICACION



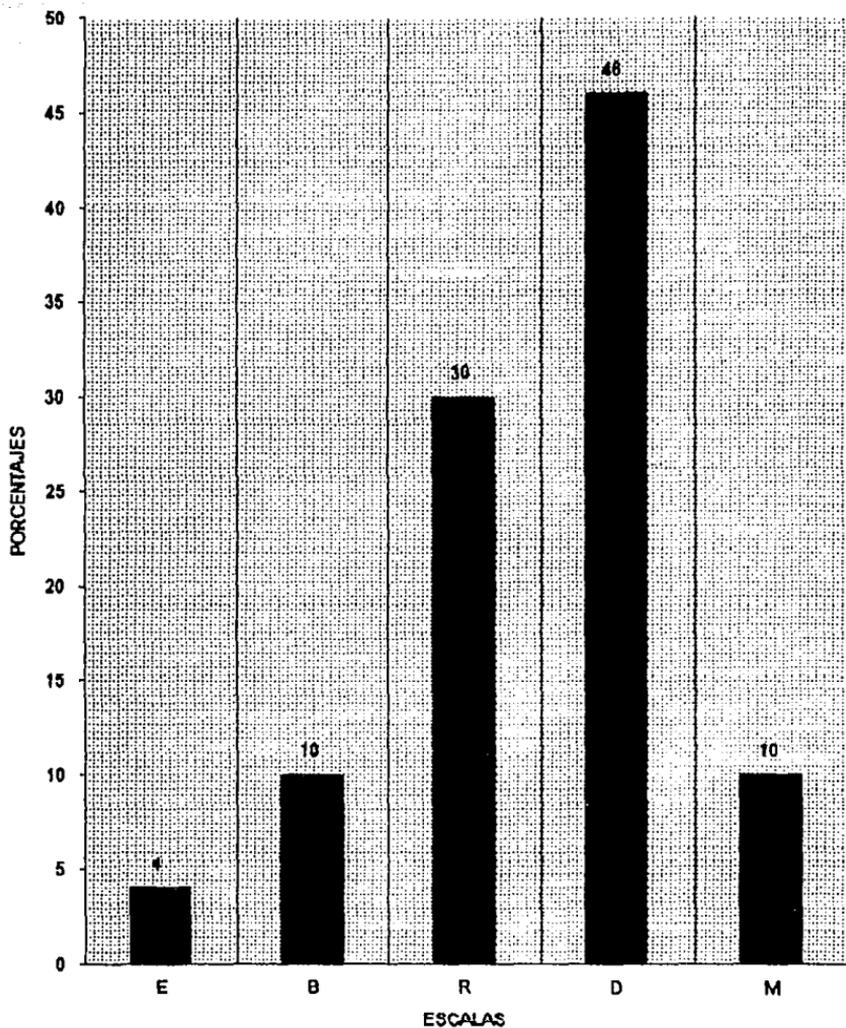
LA VARIABLE COMUNICACION NOS MUESTRA UNA CALIFICACION DE "REGULAR" A "DEFICIENTE" CON UN 30 POR CIENTO EN AMBOS CASOS.

RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES



ESTA VARIABLE PRESENTA UNA CALIFICACION "REGULAR" CON UN 30 POR CIENTO, ADEMAS UN 20 POR CIENTO EN LOS RENGLONES "BUENO" Y "MALO".

ORGANIZACION Y SUPERVISION



EN ESTA VARIABLE ES CLARO QUE SE PRESENTA UNA TENDENCIA NEGATIVA CON UNA CALIFICACION "DEFICIENTE" DEL 46 POR CIENTO.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS HABLAN SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES SOLO DE "LABIOS PARA AFUERA", CUANDO LO PRIMORDIAL ES REALIZAR ACCIONES CONCRETAS PARA OBTENER RESULTADOS CONCRETOS. ESTO ES NO SOLO LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE PROCEDIMIENTOS Y PONERLO EN OPERACION, POR LO CUAL SE RECOMIENDA LO SIGUIENTE:

ES NECESARIO CONJUNTAR ESFUERZOS, FORMAR UN GRUPO GANADOR QUE CONOZCA EN TODO LO ANCHO LA FILOSOFIA DE CONTROL DE CALIDAD, CALIDAD TOTAL, Y SOBRE TODO QUE ENTIENDAN LO QUE SE BUSCA AL ESTABLECER LAS 7 AREAS ESTANDAR EN LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE QUE SON TIEMPO, FLUJO, ADAPTACION, ANTICIPACION, COMUNICACION, RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES Y ORGANIZACION Y SUPERVISION.

SOLO TENIENDO COMO BASE UN BUEN SOPORTE TECNICO EN LA DIMENSION PROCEDIMIENTOS, PODEMOS ENFOCARNOS ENTONCES A CONSOLIDAR UN GRUPO GANADOR PARA LO CUAL SE DEBE PONER ATENCION ESPECIAL PARA LA CONTRATACION DE LA PERSONA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR UN TRABAJO ESPECIFICO, ESTO ES, LA APARIENCIA, ACTITUD, EL LENGUAJE CORPORAL Y TONO DE VOZ, LA

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ATENCIÓN, TACTO, ETC., TAMBIÉN SE DEBE ADIESTRAR LAS HABILIDADES PARA LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE, ADEMÁS PRACTICAR LA HABILIDAD PARA EL LIDERAZGO EN LA CALIDAD Y POR ÚLTIMO ALENTRAR UN AMBIENTE DE RESPALDO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

ES FUNDAMENTAL VERIFICAR COMO ESTA FUNCIONANDO NUESTRO SISTEMA DE CALIDAD, Y UNA FORMA EFECTIVA DE LOGRARLO ES MEDIANTE UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION POR PARTE DE LOS CLIENTES. ESTE SISTEMA ES UNA FORMA ORGANIZADA Y DELIBERADA PARA SABER QUE PIENSAN NUESTROS CLIENTES DEL TRABAJO QUE ESTAMOS REALIZANDO.

PARA ESTO TENEMOS QUE FACILITAR EL ACCESO DE LOS CLIENTES A NUESTRA ORGANIZACIÓN MEDIANTE LAS SIGUIENTES 10 FORMAS:

1. SALGA Y HABLE CON SU CLIENTE PERSONALMENTE.
2. ORGANICE GRUPOS DE ENFOQUE. INVITE ALGUNOS CLIENTES SELECTOS PARA QUE VENGAN A HABLAR DE LO QUE LES GUSTA.
3. PIDA A SUS CLIENTES QUE RESPONDAN A UNA ENCUESTA PARA CLIENTES, POR TELEFONO, POR CORREO O EN PERSONA.
4. TENGA BUZONES DE SUGERENCIAS Y MODELOS DE RETROALIMENTACION DISPONIBLES EN LUGARES ESTRATEGICOS DONDE ACUDEN SUS CLIENTES.

5. ENCUENTRE LOS PROBLEMAS Y ENMIENDELOS. DIGALE A SUS CLIENTES QUE A HECHO PARA SOLUCIONARLOS.

6. MANDE UNA CARTA U OTRO TIPO DE MENSAJE A SUS CLIENTES, EN EL QUE SE LES COMUNICA QUE DESEAN SABER LO QUE ELLOS PIENSAN Y OPINAN, Y LO QUE USTED ESTA HACIENDO SOBRE ELLOS.

7. CAMBIE LA MANIPULACION DE LAS COMUNICACIONES Y QUEJAS DE UN NIVEL BAJO EN LA ORGANIZACION A OTRO NIVEL QUE TENGA PODER.

8. RESPONDA RAPIDAMENTE A TODAS LAS QUEJAS Y PETICIONES DE SUS CLIENTES.

9. DELE AYUDA E IMPULSO AL PROCESAMIENTO DE DEVOLUCIONES, INTERCAMBIOS Y QUEJAS (POR EJEMPLO, TENGA UN TELEFONO PARA DAR AYUDA E INFORMES).

10. EVALUE COMO LOS GERENTES SE DESEMPEÑAN PARA TENER ACCESO A LA RETROALIMENTACION POR PARTE DEL CLIENTE.

LA RETROALIMENTACION OBTENIDA DEBEMOS PROPORCIONARLA A LOS EMPLEADOS POR MEDIO DE GRAFICAS PARA SU MAYOR COMPRESION, ESTAS GRAFICAS BRINDARAN:

1. UNA "PUNTUACION" VISUAL DE LO BIEN QUE SE ESTAN HACIENDO LAS COSAS.

2. UN REGISTRO DURANTE UN PERIODO DE TIEMPO.

3. MEDIOS FACILES PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS.

4. UNA COMPARACION CON OTROS INDIVIDUOS O GRUPOS.

5. UNA OPORTUNIDAD PARA RECONOCER LA EXCELENCIA.

EN LAS GRAFICAS PODEMOS PONER:

1. NUMERO DE NUEVOS CLIENTES
2. NUMERO TOTAL DE CLIENTES SERVIDOS
3. NUMERO DE CARTAS DE ELOGIO
4. NUMERO DE QUEJAS DE LOS CLIENTES
5. PUNTOS DE LAS ENCUESTAS DE LOS CLIENTES
6. RESULTADOS DE LOS INFORMES DE LOS COMPRADORES
7. MEDIDAS DE LA RAPIDEZ Y EFICIENCIA EN EL SERVICIO

ES FUNDAMENTAL DAR UNA RESPUESTA PROACTIVA A LAS QUEJAS EN LOS SERVICIOS AL CLIENTE, DEBEMOS CONTEMPLAR LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES COMO OPORTUNIDADES Y NO COMO PROBLEMAS, SE DEBE INDAGAR EN LAS RAICES DE LAS QUEJAS PARA ELIMINARLAS, HACIENDO QUE EL SISTEMA REALMENTE SE MEJORE DURANTE ESE PROCESO. AL TRATARSE DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE, NO SE VE POR PARTE ALGUNA EN EL VOCABULARIO DE LA ORGANIZACION, LA COMPLACENCIA O LA SATISFACCION CON EL ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS.

BIBLIOGRAFIA

ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACION
JAMES A. SENN
Mc GRAW HILL

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA
JOSE SILVESTRE MENDEZ
Mc GRAW HILL

DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS
PLANEACION Y CONTROL
PHILLIP KOTLER
DIANA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
TRILLAS

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
LEON G. SCHIFFMAN/LESLIE LAZAR KANUK
PRENTICE HALL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
STEPHEN P. ROBBINS
PRENTICE HALL

EL CLIENTE ES LA CLAVE
MILIND M. LEE/JAGDISH N. SHETH
DIAZ DE SANTOS S.A.

DIRECCION DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE
WILLIAM B. MARTIN

QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD
ISHIKAWA KAORU
GRUPO EDITORIAL NORMA