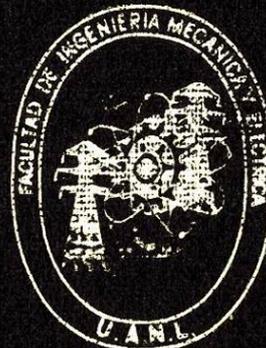
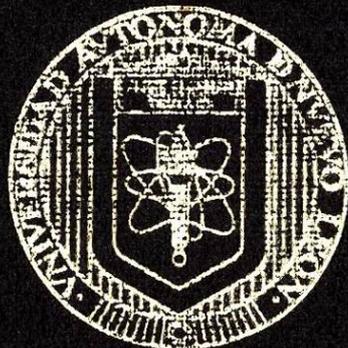


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**



**LA COMPETITIVIDAD ES CALIDAD**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**PRESENTA**

**CESAR ALONSO CANTU LOZANO**

**ASESOR:**

**ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL**

**CD. UNIVERSITARIA**

**JULIO DE 1996**

C. 1, 19

F. 6

TS 15

T

LA COOMPERRETTIMDID

ES

CHIEDMD

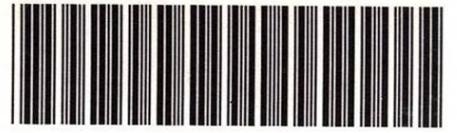
1

28156

.6

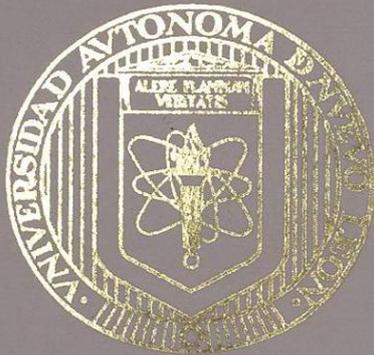
2559

C.1



1080086949

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



LA COMPETITIVIDAD ES CALIDAD

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

CESAR ALONSO CANTU LOZANO

ASESOR:

ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

T 5156  
6  
E559



## **Agradecimientos**

Me es muy emotivo expresar mis mas sinceros agradecimientos a las personas que me brindaron su apoyo para la culminación de esta gran etapa de mi vida, de antemano gracias.

**A Dios:**

Nuestro señor por darme la sabiduría para terminar mi carrera y por la cual estoy muy agradecido.

**A mis padres:**

Lucio Cantú Rodrigez  
Cipriana Lozano de Cantú

Por esa gran confianza y apoyo que me brindaron, y por el respeto y admiración que les tengo ya que es la mejor herencia que me pudieron dejar mi carrera Profesional. Los quiero mucho.

**A mis Hermanos:**

Lourdes Cantú Lozano  
Lucio E. Cantú Lozano  
Carlos A. Cantú Lozano

Por su apoyo y ejemplo.

Un gran agradecimiento a los Ingenieros que formaron parte para mi examen profesional.

**Asesor:** Ing. Roberto Elizondo Villareal

**A mis amigos:**

Porque con ellos conviví a lo largo de mi carrera y me brindaron una apreciada amistad.

# **Indice**

## **Capitulo I.**

La Competitividad de la Empresa, 1

## **Capitulo II.**

Occidente y el Desafio Japones, 12

## **Capitulo III.**

Calidad en Servicio, 23

**Bibliografía 33**

# CAPITULO I.

## **LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

## **Significado de la palabra Empresa**

Un organismo que coordina de trabajo y medios para conseguir finalidades económicas en favor de la comunidad, generando valor añadido y beneficios.

Es decir, algo bastante distinto de lo que el diccionario define como “una sociedad mercantil o industrial que realiza negocios de cierta importancia”.

El vocablo “empresa” tiene otros significados que especifican ulteriormente la actividad del empresario: “obra o diseño llevado a efecto” y también “acción ardua que se comienza”. Estas acepciones expresan la necesidad de tener constante a un resultado, y resaltan la dificultad e importancia de la actividad del empresario, en particular, y del factor humano, en general. La empresa, además, es la célula elemental de cada sistema económico, con el que mantiene relaciones directas e interdependientes, siendo:

- La eficiencia del sistema igual a la suma del potencial competitivo de las empresas y del dinamismo del contexto sociopolítico;
- El nivel de competitividad de las empresas que constituyen el sistema, proporcional al nivel de eficiencia de la comunidad.

Ahora bien, la función social de la empresa tiene absoluta prioridad respecto al mero interés privado y justifica las limitaciones en el uso, y no en el principio, que se deben hacer de su propiedad. Esta aseveración es válida en general, y la doctrina jurídica actual se está orientando hacia una interpretación parecida. No obstante, debe resultar aún más contundente en lo que afecta a la empresa porque los límites de este particular tipo de propiedad no pueden ser absolutos, sino estar marcados por el interés de la comunidad, el cual debe prevalecer cuando hay conflicto.

## **Los factores que determinan la competitividad.**

En este capítulo haremos referencia a una empresa industrial, es decir, productora de bienes, si bien lo aquí tratado es aplicable a una empresa de servicios. En este marco, otra forma de entender la empresa, coherente con la definición dada anteriormente, es definirla como: un proceso productivo mediante el cual se transforma recursos en bienes vendibles con generación de valor añadido y beneficios.

Para facilitar esta definición Resaltaremos el contenido de cada característica:

- \_ **Proceso productivo:** La organización de medios y sistemas para conseguir un producto.
- \_ **Recursos:** La actividad del empresario, el trabajo, las estructuras sociales, el capital, los materiales.
- \_ **transformación en bienes vendibles:** El producto tiene características aptas para satisfacer las necesidades del cliente.
- \_ **Creación de valor añadido:** El producto tiene un valor intrínseco superior “vale mas”, que los recursos empleados.

La **empresa competitiva** es la que consigue maximizar la calidad de cada uno de estos factores, porque tienen:

- \_ **Un proceso productivo óptimo**, es decir la mejor organización tecnológica para producir.
- \_ **Recursos excelentes**, porque dispone de un genio empresarial superior, de un factor motivado, profesionalmente preparado y con un notable riqueza intelectual; de estructuras sociales eficientes; de capitales adecuados y de óptimos materiales.
- \_ **Elevada calidad del proceso de transformación**, con un producto final capaz de ofrecer al cliente la máxima satisfacción, en términos de prestaciones, fiabilidad, precios y servicio.
- \_ **Considerable generación de valor añadido**, al optimizar la utilización de los factores anteriores, los recursos originan una producción sobresaliente por calidad y cantidad.
- \_ **Destacada calidad del producto y minimización del coste**, que permiten un margen elevado entre los recursos empleados y el precio de venta.

### **Principales factores de la empresa.**

#### **El factor humano.**

Resulta evidente el papel prioritario que atribuimos al factor humano, el cual por la importancia social de la empresa, debe adquirir mayor relieve respecto al que tiene hoy, desde el presidente al operario directo.

Debemos reconocer al empresario su enorme importancia en el desarrollo del proceso económico de la comunidad, y valorar especialmente toda función humana: los trabajadores deben participar directamente en los destinos de la empresa, cointeresándoles en la propiedad y los beneficios. No estamos hablando, en absoluto, de gestión mancomunada, porque consideramos un tremendo error cualquier interferencia directa en la gestión de la empresa. La gestión es competencia exclusiva del empresario y de los órganos ejecutivos.

Proponemos que la defensa de los intereses comunes se consiga a través de la ordenación jurídica, en la que se deben indicar los objetivos prioritarios de la comunidad y que los mismos se incluyan en la proyección estratégica y operativa de la empresa.

Sin embargo, una vez establecidas las normas del juego, hay que dejar al empresario la posibilidad de conseguir dichos objetivos sin juzgar y condicionar continuamente su actuación, porque esto le impediría realizar su función.

No obstante, estas normas deben prever controles sobre las funciones vitales de la empresa y sus resultados y, en su caso, la sustitución del empresario claramente incapaz por otro empresario, aunque jamás por administradores públicos.

## **La Comunidad**

El principal deber de la comunidad es crear las condiciones óptimas para el desarrollo de la empresa mediante una gestión coherente de las instituciones y servicios públicos a fin de minimizar la presión fiscal, no dispersar la riqueza generada y facilitar la máxima competitividad del propio sistema económico. Sus intervenciones, con exclusión de la planificación del sistema económico, serán siempre coyunturales y jamás estructurales, es decir, que podrían generar importantes problemas sociales.

Los beneficios, la favorable y absolutamente necesaria relación entre el valor de los recursos empleados y del los bienes o servicios producidos, deben constituir el objetivo concreto de cada gestión o privada.

Un servicio público no puede generar pérdidas, entendidas como mayor coste de los recursos empleados respecto al valor del servicio producido algo que ahora ocurre a menudo, por no decir que es norma sino que su gestión generará siempre beneficios.

Hacienda debería valorar los benéficos que la empresa produce de una manera distinta de la actual, orientada básicamente a ingresar la máxima cantidad. Por el contrario, debería destinar una mínima parte para financiar las actividades comunitarias, dejando que el resto se emplee para la autofinanciación, incrementar la competitividad y garantizar la continuidad.

Cada comunidad tiene que ajustar sus gastos sociales al nivel de riqueza producida, creando las condiciones para que sea posible distribuirla sin perjudicar la competitividad de su sistema económico. La continuidad de la empresa, y con ella la de los puestos de trabajo, es función directa de tal objetivo, porque un sistema económico resulta tanto más eficiente y generador de empleo, cuanto las empresas que lo constituyen sean capaces de producir beneficios.

Una comunidad basada sobre principios democráticos que pretenda garantizar el empleo, cuida mucho su política física y su balance; la competitividad, economicidad y calidad de los servicios públicos; las condiciones sociopolíticas imperan en la administración de la comunidad las consecuencias son siempre nefastas cuando se llega a los resultados finales. Nadie puede concebir que la gente deba sufrir privaciones, como ocurría antaño en las sociedades estrictamente capitalistas, pero tampoco es correcto pensar que todo el mundo tiene derecho a prestaciones que el nivel de riqueza de la comunidad no puede dar.

Una comunidad debe organizarse para producir la riqueza suficiente para garantizar una calidad de vida digna, a través de la competitividad de su sistema económico, y para distribuirla de forma equitativa.

## **El Empresario**

El empresario -que no debe confundirse con el socio capitalista - es le verdadero catalizador del proceso económico de la comunidad. los auténticos empresario son aquellos que dedican su genio y su vida a crear, mantener y crecer en el tiempo las empresas, es decir, las organizaciones de personas y medios que generan puestos de trabajo, trasformando los recursos de la comunidad en bienes y servicios.

El aspecto que diferencia claramente al empresario del socio financiero es su participación directa en la actividad de la empresa. El empresario no se limita a proporcionar el capital, sino que además aporta su capacidad de gestionar el proceso productivo y su creatividad, por lo que es crucial que su espíritu emprendedor sea el que prevalezca a cualquier nivel de la empresa y, principalmente, en la Junta de Accionistas.

Lamentablemente, en nuestro países, esta figura no goza de buena prensa. Parece que esté obligado constantemente a justificar sus éxitos, cuando los consigue, como si éstos fueran exclusivamente fruto de la explotación del personal y de la evasión de impuestos; mientras que, al contrario, sus fracasos son siempre atribuidos a su incapacidad y su “codicia”. Durante esta época de crisis en la que precisamente se echan de menos los buenos empresarios, deberemos buscar otra definición que refleje mejor la diferencia existente entre el “negocio” y la empresa. Si la empresa se interpretara de la manera que proponemos, sería el puesto privilegiado que merece cuando cumple bien con su misión.

## **La Fuerza de Trabajo**

Representa el factor más importante del proceso productivo porque es la que confiese el mayor valor añadido activo de transformación al producto y, si se asume que el proceso productivo es el eje de la actividad de la empresa, es fácil comprender su fundamental importancia. Este papel se ve exaltado en el nuevo modelo de empresa que valoriza al máximo los recursos humanos y funda su éxito sobre la motivación y la formación.

El factor humano puesto en el centro del proceso productivo puede desplegar sus dotes de inteligencia y creatividad aportando así su enorme patrimonio a la realización de los objetivos de la empresa. También, en lo que se refiere al trabajo, creemos necesario un cambio de interpretación. Nuestra civilización hedonista lo ha transformado conceptualmente en una actividad penosa, a la que están condenados todos los que no tienen medios suficientes para vivir de manera distinta.

Volvamos a considerar el trabajo como una actividad impuesta por la naturaleza a cada ser viviente, que el hombre dirige a la satisfacción de sus necesidades individuales o de grupo. Esto es posible sólo si se elimina el principio de la explotación del trabajador intrínseco al sistema taylorista y asumido como dogma por la empresa capitalista.

El trabajo tiene que expresar la contribución individual al bienestar de la comunidad y un derecho inalienable de participación en su proceso productivo, recibiendo a cambio, equitativamente distribuidas, las riquezas generadas. Es necesario asumir, como base de la relación laboral, que cada trabajador cuente con la capacidad necesaria para que realice su tarea y desde hacerla. Al mismo tiempo, el proceso productivo debe estar organizado para utilizar su patrimonio cognoscitivo, motivándole para realizar una continua mejora de la calidad y de los costes.

## **El Capital**

Constituye uno de los factores fundamentales de la empresa porque aporta las disponibilidades necesarias para financiar su actividad. No es posible analizar en el contexto de este libro la función del capital en la estructura sociopolítica de la comunidad y cuáles son las formas que deben regular su acumulación y su utilización. Nos limitaremos, por tanto, a comentar su función en la empresa.

También en este caso, el problema no radica en la propiedad de los medios financieros, sino en el destino y en el uso que de ellos se hace y en las normas que regulan su utilización que, evidentemente, debe cumplir con los objetivos prioritarios de la comunidad.

El capital tendrá una retribución adecuada a su función y al riesgo que representa su inversión en una empresa, pero no deberá producir meramente otro capital, sino recursos y bienestar para la comunidad. lo contrario, significa aceptar inevitablemente que la explotación de la fuerza de trabajo de trabajo sea un principio estructural del sistema socioeconómico. El socio financiero tiene una notable importancia porque el capital es un factor fundamental del proceso productivo, sin el cual éste no se puede materialidad. Sin embargo, no debería predominar en la toma de decisiones, porque esto significaría condicionar la gestión de la empresa competitiva.

Por estas razones, la parte emprendedora debe disponer de la fuerza necesaria para tomar las decisiones y realizarlas en el respeto pleno de los derechos para tomar las decisiones y realizarlas en el respecto pleno de los derechos y de las funciones de todos y, en particular, del socio financiero. en la gestión de la empresa, el socio financiero representa un filtro válido para las decisiones del empresario porque realiza una función de control sobre la “fiabilidad” de las mismas. En otras palabras, si es necesario que el empresario pueda impulsar las iniciativas que garantizan la competitividad de la empresa y la proyección sobre el largo plazo, lo es todavía más que estas iniciativas tengan una razonable seguridad de llegar a buen fin. Esta es la función del iniciativas desde el punto de vista, igualmente indispensable, del riesgo.

Al lograr que la empresa no tenga un sesgo especulativo y que el capital reciba su correcta, retribución, cada uno de estos factores, empresario y socio financiero, puede cumplir con su misión equilibrando oportunamente la iniciativa empresarial con la limitación del riesgo. En términos automovilísticos podríamos hablar de acelerador y de freno.

### · ? Qué es la competitividad?

Definimos la **competitividad** como:

la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

Donde:

- \_ La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización.
- \_ La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico, para extraer tres corolarios:

1. La competitividad es una características interna al sistema empresa.
2. Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
3. Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

Si éstas son las condiciones básicas que definen la capacidad competitiva propia de la empresa, puesto que los resultados alcanzables están condicionados por el mercado en el que se desarrolla la actividad, examinaremos también las situaciones en las que la empresa puede encontrarse respecto a dicho mercado:

- \_ Empresa líder, la que domina un determinado mercado porque su capacidad de innovación es superior al nivel medio expresado por la competencia.
- \_ Empresa competitiva, la que mantiene sus parámetros vitales por arriba del nivel medio del mercado.
- \_ Empresa en crisis, la que sufre una insuficiencia conyuntural de capacidad competitiva.
- \_ Empresa en estado agónico, la que padece un deterioro estructural de sus funciones vitales.

**Los principales conceptos desarrollados en esta sección.**

- \_ La comunidad, que ofrece las condiciones básicas para el desarrollo de la empresa y es, al mismo tiempo, codestinataria de los beneficios conseguidos.
  - \_ El empresario, es el catalizador del proceso económico de la comunidad, que aporta su creatividad y capacidad de gestión al proceso productivo, transformando recursos en bienes y servicios.
  - \_ La fuerza-trabajo, que confiere al producto el valor añadido activo de la transformación.
  - \_ El capital, que aporta los medios financieros necesarios e indispensables para la realización de la empresa y controla la fiabilidad de sus iniciativas.
3. El proceso productivo es el eje principal de todas las actividades de la empresa.
  4. El principal objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente al mínimo coste y con los máximos beneficios.
  5. Una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad estructural de generar beneficios sin soluciones de continuidad.
  6. Esta condición es función directa de:
    - \_ optimización del proceso productivo,
    - \_ excelencia de los recursos,
    - \_ nivel de calidad del proceso de transformación,
    - \_ calidad y cantidad del valor añadido,
    - \_ calidad del producto y minimización del coste de producción.
  7. El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su un intrínseca “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico, porque:
    - a. la competitividad es una característica interna al sistema empresa,
    - b. un mercado determina solamente el nivel temporal de su capacidad competitiva.
    - c. su continuidad es función de su capacidad de adecuarse constantemente al entorno.

8. En función de todos estos factores y parámetros la empresa es:

- Líder, cuando domina el mercado.
- Competitiva, cuando vale más del nivel medio de la competencia.
- En crisis, cuando coyunturalmente sus parámetros competitivos son inferiores al nivel medio de la competencia..
- En estado agónico, cuando sus funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado.

## **CAPITULO II.**

### **OCCIDENTE Y EL DESAFIO JAPONES**

## **¿Que es Calidad?**

Se considera como factor de primera importancia para lograr competitividad que el producto o servicios realmente responda a las expectativas de los clientes. Solo así se podrá hablar de calidad del producto. Por eso, en el nuevo concepto de control de calidad, la calidad se define a partir del cliente.

La calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones. Un artículo tiene calidad si cumple con las especificaciones establecidas. En la medida en que no las cumple, deja de tener calidad. Estas son las bases de los contratos y cualquier impresión en el significado de algunos de los términos usados en la especificaciones que conduce a malos entendidos y a problemas. Es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: La calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.

Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente. O definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

## **Calidad del producto. Una formula para occidente (J.M JURAN)**

Los agentes económicos son particularmente sensibles a los cambios que se verifican en un determinado contexto económico, poseyendo la capacidad natural de intuir las causas que los motivan y de encontrar así: los empresarios occidentales no han advertido a tiempo, ni el cambio ni sus reales dimensiones, permitiendo a la competencia japonesa adueñarse de sectores completos, antes de poder reaccionar. y todo ello considerando que no habían faltado las advertencias que científicos como Deming, Juran, Crosby y otros habían pregonado y documentado repetidamente sobre la amenaza oriental y sus consecuencias, las cuales se verificaron puntualmente.

---

2 Apuntes Seminario de Ingeniería, Ing. Arnulfo Treviño Cubero, Pag. 28

3 Hacia Nuevo Concepto de Empresa Occidental Ugo Fea Guglielmetti 2a Edición Pag.215

Especialmente el doctor Juran intentó sensibilizar a Occidente, divulgando los principios de la Calidad al Management europeo y americano y diagnosticando los males de nuestro sistema de gestión y producción. A través de innumerables conferencias y publicaciones, el nombre de Juran se ha convertido en sinónimo de Calidad y, al mismo tiempo, de Casandra de nuestro tiempo.

Sus advertencias empezaron a oírse en los años sesenta y setenta. Por ejemplo, en Junio de 1966, exponía en la Conferencia E.Q.C. de Estocolmo. Los japoneses están destinados a conquistar la supremacía mundial, en lo que se refiere a calidad y, esto, ocurrirá en los próximos dos decenios, porque ningún otro país se está moviendo a su ritmo. En Diciembre de 1978, escribía en “*Quality progress*”. Japón ha alcanzado ya, gracias a la calidad del producto, el liderazgo de muchos sectores industriales, entre otros, el de televisores en color y, se observa que el fenómeno japonés tiene la tendencia a extenderse también a otros sectores. Hasta ahora, Occidente no ha sabido predisponer contramedidas válidas y, a mi manera de ver, no lo hará hasta que las cosas vayan decididamente mal. Esta situación ya se ha verificado en el campo de los televisores de color y, también en la industria automovilística, se está notando una toma de conciencia por parte de los vértices de las empresas. En 1981, en la 25 Conferencia E.Q.C. de París, en su famosa intervención: “*Product Quality- A prescription for the west*”, entre otras cosas, sostenía: La mayor parte de los responsables occidentales no han comprendido todavía la gravedad e inminencia de la amenaza plenamente. Además, creo que estas personas están decididamente menospreciado el tiempo necesario para organizar una respuesta a esta amenaza”.

Sin embargo, Occidente ha “menospreciado” las dimensiones del fenómeno, y ha considerado los motivos del éxito, típico de una cultura que no se podía transferir a Occidente. Todo se explicaba por medio de los habituales tópicos que nos describían el pueblo japonés como dispuesto a cualquier sacrificio, viviendo en condiciones de extrema indigencia y explotado hasta límites de subsistencia. Es decir, el milagro se consideraba fruto exclusivo de los bajos costos de la mano de obra de y además se preveía que, como ya había ocurrido en Italia por ejemplo, una vez satisfechas las necesidades primarias se produciría un fuerte incremento de los salarios, no compensado por un equivalente aumento PIB, lo que daría lugar a la pérdida de competitividad.

En espera de que esto ocurriera, en nuestros países se intentaba aumentar la productividad con medios productivos cada vez más potentes y rápidos y contener el coste directo mediante la adopción de nuevas tecnologías, trasladando las actividades de mayor contenido de mano de obra a países de baja renta, o, sin más, comercializando los mismos productos japoneses.

Con nuestra lógica empresarial y con una buena dosis de presunción y superficialidad, causas principales por los cuales la revolución japonesa se ha sido poco considerada. En la práctica, parecía inconcebible que Occidente, soberano desde tiempos inmemoriales de los mercados y tecnologías, tuviera que temer a un país que no tenía tradición industrial comparable a la nuestra. Japón que había sido derrotado en una guerra en la que precisamente el potencial industrial había sido el factor determinante, carecía de recursos como por ejemplo materias primas, tecnología y experiencia, que se consideraban indispensables para el desarrollo económico.

El verdadero drama de muchas empresas occidentales que habían sido fulminantemente barridas de los mercados restó de validez a estos equivocados análisis y provocó a nivel de las empresas una reacción que remite al pasado las iniciales rémotas y errores de juicio. La obra de crítica y divulgación desarrollada por el profesor Deming y el doctor Juran, junto a otros, ha permitido a la Alta Dirección de muchas empresas occidentales asumir una postura decidida y concreta que ha supuesto que las técnicas de gestión japonesa sean de uso común en su actividad de gestión y dirección.

La aproximación occidental a la Calidad Total puede subdividirse en dos períodos. El primero comprende los años que van de 1976 a 1982, en cuanto a Estados Unidos y de 1981 a 1985, en Europa. En esta fase, la interpretación del fenómeno fue muy limitada e incompleta: se aplicaban sólo algunas de las enseñanzas, sin injertadas en una visión de conjunto, indispensable para su comprensión. En la práctica, la Calidad seguía siendo una característica técnica del producto, principalmente orientada a la reducción de los rechazos y a la prevención de la acumulación inútil de valor añadido. Se utilizaban técnicas de fiabilidad para conducir programas de mejora, a menudo muy genéticos o demasiado especializados, sin apoyo suficiente de las estructuras de gestión. Considerando que la calidad estaba principalmente vinculada con la atención que se prestaba al trabajador, se les mantenía centrados sobre la base del tradicional: “! Hazlo bien¡”, sin advertir el yerro de la situación.

El segundo período, se inicia en USA en 1983/85 y, en Europa, hacia el año 1986. Las características de los Planes para la Calidad de esta generación demuestra que la lección japonesa había sido perfectamente asimilada ya que se ajustan a un modelo evolutivo, proyectado internamente por las mismas empresas, y son desarrollados en un arco de tiempo plurianual, apoyados por estrategias y políticas coherentes con la visión global del fenómeno e integrados en la gestión.

Los resultados conseguidos son decididamente importantes y demuestran, por si fuera necesario, la validez universal de los principios japoneses. A partir de este momento, las empresas ya no se dividen en occidentales u orientales, sino exclusivamente en relación a los niveles de aplicación de la filosofía propia de la Calidad Total. Efectivamente, las empresas que adoptaron este sistema alcanzaron resultados comparables a los de las empresas japonesas en su período de cuatro a cinco años.

La dirección de muchas empresas occidentales ha sabido asimilar y aplicar la doctrina japonesa y, por consiguiente, ha reaccionado positivamente a situaciones que de otro modo hubieran significado el fin de la empresa si no hubiese sido respuestas con estos sistemas. Sin embargo, Japón lo ha llevado a cabo, un país cuya cultura y tradición histórica no parece justificar tal evolución. Entonces, es lógico suponer que para los japoneses ha sido un mero razonamiento práctico: para producir, necesitaban utilizar de forma racional la única riqueza disponible, es decir, el hombre. Nosotros no hemos comprendido lo que estaba pasando, y tampoco hemos utilizado el enorme potencial implícito en la individualidad, patrimonio que distingue nuestra cultura, ni lo hemos hecho evolucionar a favor de la comunidad, transformándolos en puro egoísmo. Las dimensiones del fenómeno japonés, del que todavía no conseguimos ver sus límites temporales o expansivos, extienden el problema a toda la comunidad occidental, la cual sólo podrá mantener su identidad y consigue activar un proceso filosófico-cultural que sea capaz de suscitar cambios éticos radicales y vitales para la recuperación de un liderazgo potencialmente ya perdido.

**“ La salida de la crisis. Calidad productividad y combatividad”  
(W. E. DEMING)**

La respuesta de Occidente al fenómeno japonés ha sido coherente con el “eficientismo” y con la carencia de valores espirituales que distingue a la económico y limitado al ámbito operativo de las empresas, sin descifrar su trascendencia, la cual se encuentra directamente ligada a la supervivencia del sistema económico político occidental.

La importancia del descubrimiento nipón se ha escapado a Occidente y a su clase política, acostumbrada a solucionar sin una visión estratégica de futuro de la comunidad de la que no planifica el porvenir. Para nosotros, un evento no tiene relevancia hasta que no transforma la realidad del presente y los fenómenos se evalúan más bien en términos de impacto económico, de toneladas, mientras que a los factores intangibles se les atribuye poca o nula importancia.

Entre el Modelo Japonés y el Americano existe la misma diferencia conceptual que había al comienzo de la Primera Guerra Mundial entre la guerra de trincheras, realizadas por los Aliados, y la de movimiento, practicada por los Alemanes: también para nosotros las líneas Maginot son trágicamente inútiles.

El método de gestión descubierto por los Japoneses tendrá efectos letales para el sistema económico occidental, ya que su mayor eficiencia productiva llevará a Japón a dominar los mercados mundiales y, consecuentemente, a detener el predominio político.

Es interesante meditar de nuevo, las palabras premonitorias que J.J. Servan-Schreiber utilizaba en su “el desafío americano”, quien aunque la formulara para explicar la influencia americana sobre la Europa de los años sesenta, sintetizan de forma correcta el ciclo histórico que se puede repetir:

“ No nos amenaza aplastarlos un torrente de riqueza, sino una inteligencia superior, en el empleo de las competencias.

... Tal forma de conquista corresponde casi perfectamente a la definición de inmaterial, lo que explica, sin sombra de duda, el hecho de que haya pasado desapercibida a nuestros directivos acostumbrados a calcular en términos de toneladas de acero, de instalaciones y de capitales.

Ni las legiones, ni las materias primas, ni los capitales representan ya los símbolos y los instrumentos de la potencia.

... Sus armas son el empleo y sistemático perfeccionamiento de todos los instrumentos de la razón, ...(en el campo) de la organización y gestión, donde los europeos se han acostumbrado al reino de lo irracional”.

J.J. Servan-Schreiber había puesto en evidencia como el nuevo colonialismo no se habría manifestado con la conquista física del territorio, sino con el dominio del sistema económico que, en breve tiempo, se transforma en supremacía política. Sólo la existencia de una Europa Unida, los problemas asociados a los dos Bloques y la incapacidad de eliminar las tensiones sociales internas han contribuido a reducir el nivel de eficiencia de Estados Unidos, desacelerando su hegemonía sobre Europa.

Hemos dicho que un sistema económico tiene enormes interdependencias y que su nivel global de combatividad es la suma del potencial de cada una de las empresas individuales, condicionadas positiva o negativamente por la mayor o menor eficiencia del contexto sociopolítico en el que operan.

De ahí que sólo la evolución global del sistema aumentar la competitividad del conjunto y, por consiguiente, el de dichas empresas, garantizado un resultado efectivo, estable y duradero.

Evidentemente, el fenómeno japonés supera los límites del mero ámbito económico para convertirse en un problema sociopolítico prioritario. Sin embargo, el contexto político, social y científico de los países occidentales no está suficientemente sensibilizado en relación al problema, ni éste es considerado un fenómeno que condiciona el presente y el futuro de la Comunidad. Por ello, la recuperación del potencial competitivo, iniciado por las Empresas Excelentes, no se ha transformado en un auténtico fenómeno de masas. La Calidad, con pocas excepciones, sigue siendo una característica técnica del producto para la enorme mayoría de personas, incluyendo el mundo político, científico. los medios de comunicación, los responsables de cargos públicos, sindicatos, intelectuales, etc. Sin embargo, hay que plantearse algunas preguntas urgentes y que no se debaten a nivel de opinión pública.

Parece evidente que los japoneses han descubierto y perfeccionado un sistema que representa la mejor aplicación de la ley física universal del mínimo esfuerzo: un instrumento de enorme potencia en la medida en que consiste en canalizar los recursos y energías disponibles hacia un objetivo determinado, mediante la extrema racionalización del proceso productivo, la eliminación de todos los despilfarros y la reducción al mínimo indispensable de las acciones necesarias para producir el valor añadido.

Tampoco pueden existir dudas sobre la mayor eficiencia de dicho sistema productivo y, por consiguiente, es necesario analizar la situación, teniendo en cuenta los aspectos más importantes del problema, los cuales pueden sintetizarse en: —  
el actual impacto de Japón sobre la economía Occidental y Mundial,  
— los puntos de fuerza y debilidad de los dos sistemas,  
— las respectivas tasas de crecimiento.

Sólo mediante un análisis exhaustivo de estos temas, es posible trazar un escenario político-económico del próximo futuro.

Para definir la actual importancia de la economía japonesa es suficiente leer la estadísticas mundiales de las producciones industriales y de los ratios económicos, que indican las características de un país, para evaluar los niveles absolutos alcanzados. los datos más significativos para mejor comprensión de la esencia de la amenaza en cuestión se consigue comparando las estadísticas de los últimos decenios para definir las tendencias.

## **Influencia de Deming, Juran, Feigenbaum en Japón**

Poco después de la Segunda Guerra Mundial se fundó en Japón la Unión de científicos e Ingenieros Japoneses (Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE), organización que en 1949 estableció un Comité de Investigación en Control de Calidad, con miembros procedentes de las universidades, de la industria y del gobierno.

El Comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad y difundir dichos conocimientos a fin de elevar el nivel de calidad de los productos japoneses. Para éste efecto, el Comité organizó en septiembre de 1949 el primer curso en control de calidad. Fue un curso básico, en el que se utilizaron como texto las normas norteamericanas y británicas de calidad traducidas en japonés.

En 1950, JUSE organizó un seminario sobre el control estadístico de calidad para gerentes e ingenieros, con duración de ocho días, e invitó como conferencista al Dr. W. Edwards Deming, reconocido ya en ese tiempo como una de las autoridades más importantes en estadística.

Los temas del seminario fueron los siguientes:

1. Cómo mejorar la calidad llevando a cabo el ciclo:  
Planear, hacer, verificar, actuar (PDCA, o ciclo Deming), en relación con el diseño, la producción, las ventas, las encuestas y el rediseño.
2. La importancia que tiene medir la dispersión.
3. Empleo de gráficas de control para el control del proceso.

Dr. Deming, se organizó posteriormente en la ciudad de Hakone otro seminario dedicado exclusivamente a presidentes y altos gerentes de la industria, para exponerles la importancia que tiene el que las empresas introduzcan el control estadístico de calidad. La intervención de Dr. Deming fue definitiva. El pueblo japonés reconoce que, gracias a ella, sus industrias llevaron definitivamente hacia la calidad, productiva y posición competitiva, que sus productos han alcanzado a nivel internacional; por eso instituyó el Premio Deming, que se otorga, año tras año, tanto a empresas que se han destacado en la aplicación del control estadístico de calidad, como las personas que han desarrollado un meritorio trabajo de investigación con respecto a la calidad.

El mensaje dado por Deming a los japoneses fue en primer término estadístico, a fin de resolver los problemas de la calidad con un enfoque sistemático y serio.

Los ingenieros administradores aprendieron de él los fundamentos de control estadístico. Desde entonces el conocimiento y la aplicación de este control se fué extendiendo dentro de las diversas industrias japonesas. La introducción de estas técnicas, sin embargo, no se llevó a cabo sin problemas de los empleados, especialmente, de los de mayor antigüedad. En otros casos, los ingenieros y los obreros de planta aplicaban con entusiasmo las técnicas del control estadístico, mientras que la alta gerencia no mostraba mayor interés en el asunto. Por eso se vio que, si se quería avanzar en esta dirección, era urgente convencer a los altos directivos de la necesidad de adoptar plenamente dichas técnicas.

Por este motivo JUSE invitó en 1954 al Dr. J. M. Juran para que dicta una serie de seminarios a los gerentes en los que les expusiera la responsabilidad que a ellos comete en la promoción y aplicación del sistema del control estadístico de calidad. Las conferencias de Juran se enfocaron definitivamente a aspectos administrativos tales como la planeación, la organización, la responsabilidad de la alta gerencia con respecto a la calidad y la necesidad de establecer metas y estrategias de mejoramiento. Su visita resultó sumamente provechosa. El Dr. Ishikawa la considera como una intervención definitiva para que los ejecutivos japoneses comprendieran el nuevo sistema de administración que era necesario adaptar para poner en práctica el control estadístico. Durante este mismo tiempo, los japoneses descubrieron la filosofía de la calidad de Armando Feigenbaum a través, en Tósia tuvieron con la Gerencia Electric, en la que Feigenbaum era el responsable de la calidad, y después a través de las traducciones de los libros y artículos de este autor.

### **Los Círculos de Control Total de Calidad.**

Con la introducción del control estadístico se inició entre los obreros de la industria japonesa el movimiento denominado “círculos de control de calidad”. Los antecedentes de estos círculos fueron los programas de educación destinados a los supervisores y obreros que, a partir de 1956, comenzaron a impartirse mediante la radio. Como complemento de estos programas se editaron libros de texto para los trabajadores. En abril de 1962 comenzó a publicarse la revista Gembato-QC, dedicada a instruir a los supervisores en control de calidad. Como los trabajadores no estaban acostumbrados a leer, se optó por que dicha revista se leyera en grupo. En estas reuniones se analizaban los problemas del trabajo, a fin de no repetir los errores, y se veía la forma de aplicar en la situación laboral los métodos estadísticos que se estudiaban.

En 1962 se fundó la Conferencia de Círculo de Control de Calidad. Diez años más tarde se había registrado 3700 grupos en esta Conferencia.

## **Control Total de Calidad (Company Wide Quality Control CWQC.)**

El enfoque hacia la calidad del sistema administrativo japonés ha madurado hasta convertirse en un nuevo modelo administrativo con una filosofía muy especial. Si, en los comienzos, el control de calidad consistió en la aplicación de métodos estadísticos para mejorar el proceso de manufactura, actualmente es todo un sistema estratégico para ofrecer en forma competitiva bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los consumidores. La implementación de este sistema sólo se hace con la cooperación de todos en la compañía, e incluye todas las funciones: las de marketing, las de investigación y desarrollo, las de manufactura y servicio al cliente; involucra, además a todas las organizaciones relacionadas con la empresa: las que proveen la materia prima, las que distribuyen el producto y las que ofrecen el servicio de posventa. Este sistema administrativo se conoce como Company Wide Quality Control.

La filosofía de Feigenbaum sirvió de base para este modelo de administración japonés. Se considera que son cuatro los elementos principales de CWQC:

- \_ el involucramiento de todas las funciones ( y no sólo las de manufactura) en las actividades de calidad;
- \_ la participación de los empleados en todos los niveles en estas actividades de calidad;
- \_ el propósito cuidadoso de la definición de calidad desde el punto de vista del consumidor.

El primer elemento, esto es, el involucramiento de todas las funciones fue una idea tomada directamente de Feigenbaum. El involucramiento de todos los empleados es una modalidad típicamente japonesa, que se vincula con los círculos de control de calidad y con los esfuerzos hechos por JUSE para difundir los conceptos de control de calidad a través de una adulación y entrenamiento masivos. El tercer elemento es la filosofía del mejoramiento continuo, mejoramiento que produce resultados incalculables a el cuarto elemento, esto es, la orientación hacia el consumidor, los japoneses lo aprendieron de las primeras conferencias de Deming; sin embargo ellos han desarrollado técnicas más complejas para hacer realidad esta orientación hacia el consumidor.

## **Características Nacionales del Movimiento Japonés Hacia la Calidad (Ishikawa).**

Entre las características que el Dr. Ishikawa atribuye al modelo japonés del control de calidad, cabe descartar las siguientes:

- 1.- El gobierno estimula la iniciativa de los particulares en favor del control de calidad.  
La filosofía del control total de calidad se ha desarrollado en un país cuyo gobierno tiene como norma estimular la iniciativa privada, más no controlarla. Los japoneses no temen la liberalización comercial siempre y cuando se produzca artículos de alta calidad y bajo costo. Considera el libre mercado como el reto que ha obligado a sus compañías a adoptar el control total de calidad. Las empresas japonesas, por ser capaces de competir internamente, han llegado a ser competitivas a nivel internacional.
  
- 2.- La empresa se preocupa por la formación y el bienestar de sus trabajadores.  
Por lo que toca a la relación obrero-patronal, en Japón la contratación es en gran parte de tipo familiar, está bien administrada y es próspera, los empleados rara vez cambian de organización. Además las empresas japonesas se preocupan mucho por la educación y capacitación de sus trabajadores, lo cual redundará en beneficio tanto en el individuo como en el de la institución misma. Se procura, pues, la formación de los empleados y que su estancia en la empresa sea resultado de una convicción personal, y no de una actitud conformista.
  
- 3.- Se hace promoción a nivel nacional en favor de esta nueva filosofía administrativa.  
Otra característica del control de calidad japonés es la promoción nacional que se hace de esta nueva filosofía.  
En Japón existen las siguientes organizaciones nacionales que promueven el control total de la calidad:
  - \_ el Grupo de Investigación en Control de Calidad;
  - \_ el Comité del mes de la Calidad;
  - \_ el Comité para la Conferencia Nacional sobre Control de Calidad;
  - \_ la Sede de Círculos de Control de Calidad;
  - \_ y los Capítulos Regionales de Control de Calidad.

**CAPITULO III.**  
**CALIDAD EN EL SERVICIO**

## **I. CALIDAD DEL SERVICIO**

Primeramente mostrare algunas definiciones acerca de Calidad, otras sobre Servicio y otras más que servirán para lo que es en sí Calidad en el Servicio.

### **1.- Definición**

**Calidad es:** “La resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisficará las esperanzas del cliente.

Armand V. Feigenbaum.

**Calidad es:** “Calidad es adecuación al uso”. Un producto es bueno mientras se adecuado al uso para el cual fue diseñado.

Joseph Juran.

**Calidad es Cero Defectos.** Esto significa que el parámetro de calidad es que el servicio o producto que estoy comprando tenga cero defectos.

Philip Crosby

**Calidad es:** Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona. Nobleza de linaje de una persona o superioridad en su línea. Estado de una persona, su naturaleza, edad y demás circunstancias que se requiere para un cargo o jerarquía.

Enciclopedia Salvat.

**Calidad es:** “ Un enfoque sistemático para la búsqueda de la excelencia”.

Diccionario Webster.

## **Clientela Clave**

Se habla mucho actualmente sobre la forma de “adaptarse al cliente”. ¿ Pero sabe usted en realidad quiénes son sus clientes?

La forma de contestar la pregunta “ ¿ A quién sirvo?” es cuestionándose”. ¿ Quién se beneficia con mi trabajo?.”

Quizá se sorprenda al descubrir quiénes son sus clientes. A menudo se encuentra usted en una posición en la que no trabaja para el público ni para su empresa. Quizá preste sus servicios a otro miembro del personal; probablemente sus propio jefe trabaje para usted. Existe una diferencia significativa entre la persona a la que usted le reporta y aquella para quien trabaja.

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La tentación de satisfacer a todos un poco ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar. Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Hoy en día, tanto en el terreno industrial como en el gran consumo, los mercados se segmentan cada vez más de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes.

Si cada individuo con el que usted trabaja tuviera conocimiento de a quiénes está sirviendo, las operaciones se realizarían en forma más simple. sepa quién es su cliente a esa persona ( o personas). Ellas son a quienes usted debe satisfacer en un negocio orientado al cliente e impulsado por el servicio.

## **El Nivel de Excelencia**

En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Si un segmento de la clientela quiere que las reparaciones se efectúen en tres días, no hay necesidad alguna de hacerlo en tres horas. Según al objetivo al que se tienda, tres días y tres horas pueden ser niveles de excelencia totalmente válidos.

## **La Conformidad**

La conformidad es el tercer parámetro de la calidad. se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. No se puede recibir una acogida mejor en la mañana que por la tarde. cuando más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia.

Las empresas que sirven de distribuidores, como las de seguros, informática, turismo, tienen ante sí un trabajo doblemente difícil mantener su calidad de servicio de cara a sus distribuidores y ayudar a éstos a ofrecer en todo momento y en todo lugar una calidad igualmente buena a sus clientes.

Con independencia de que el comportamiento humano intervenga más o menos en la oferta del servicio, con independencia también de que se ofrezca o no en múltiples lugares o a través o no de intermediarios, el objetivo debe estar en reducir la diferencia entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue. Tender al cero defectos es la única garantía de éxito a largo plazo.

## **Momento de la Verdad**

Es un evento en el cual el cliente y el proveedor entran en contacto con la dependencia u organización a través del servicio. El cliente se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de estos encuentros. se puede decir que los Momentos de la Verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.

La gente le juzga en cuando hace contacto con usted de cualquier forma. Una persona no tiene que conocerlo para juzgarlo. Alguien observará su trabajo decidir si desea ser su amigo o hacer negocios con usted. Se le juzga más que por sus palabras y sus acciones; es juzgarlo por todo lo que, de alguna manera, se refiere a usted. Jan Carlzon dice que un Momento de la Verdad es cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene necesidad de su servicio.

Calzón comenta que existe aproximadamente 50000 Momentos de la Verdad al día. Y usted tiene que contar con el dado del control de la calidad cada uno de esos Momentos de la Verdad. “ ¿Por qué? Porque no sabe en qué momento un cliente potencial lo juzgará.

## 2.- El Servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca esta de más . Si es verdad que se ve por teléfono, hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse a quien se encuentre al otro lado del hilo telefónico.

El servicio tiene la particular de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos , al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar a los servicios una serie de técnicas de gestión de la calidad desarrolladas por la industria, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores, pero con eso no basta.

En la industria en general, la gestión de la calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y, en consecuencia, se mide por el aumento de ventas.

También, debemos de observar que:

- \_ Un servicio es una actividad y una actitud.
- \_ Brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta.
- \_ En ocasiones, un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.
- \_ No se puede almacenar.
- \_ El cliente ó usuario, participa como receptor del servicio.
- \_ Con frecuencia, el Servicio va acompañado de un producto.

Entonces se puede decir que las **características distintivas del servicio** son:

- 1.- Un servicio no se puede almacenar después de elaborarse.
- 2.- Un servicio no se puede mostrar anticipadamente. No podemos mandar una muestra de servicio por anticipado para aprobación del cliente.
- 3.- La calidad o valor de un servicio es más subjetivamente establecido por aquellos que lo reciben (clientes).
- 4.- La experiencia del servicio se puede comentar pero no se puede vender o pasar a un tercero.
- 5.- Un servicio no se puede devolver si salió mal, los únicos medios para restituir la satisfacción del cliente serán las disculpas, las reparaciones o las recompensas.
- 6.- El aseguramiento de la calidad en el servicio debe ocurrir antes de la producción, en el caso de la manufactura puede ocurrir antes y después.
- 7.- La prestación del servicio requiere generalmente de algún grado de interacción humana, mientras más contactos tenga el cliente durante la prestación del servicio más aumenta el riesgo de insatisfacción del cliente y cuando sucede escasa o nula interacción humana es a lo que Ron McCann llama servicio conveniente.
- 8.- Es más difícil ubicar con precisión las exceptivas de un cliente cuando se ofrece un servicio.

### **El Servicio como un producto**

Aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Es decir, es el producto resultante de un proceso de trabajo; sin embargo el servicio tiene ciertas características que lo hacen diferente como resultado de un proceso, dichas características nos sirven para tomar conciencia de la importancia y cuidado adicional que debemos tener cuando nuestros productos están constituidos por servicio. El servicio de producto, lo que éste va a costarle, además, en tiempo, esfuerzos y dinero.

## El Grado de Despreocupación

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle, además, en tiempo, esfuerzos y dinero. Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dicho esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiendo como objetivo el llegar cero preocupaciones. No todos los compradores de productos exigen el mismo grado de despreocupación. Algunos prefieren pagar un precio mayor para obtener una asistencia completa, otros prefieren pagar menos dinero y asumir personalmente una parte del servicio. Ejemplos de despreocupación: posibilidad de establecer fácilmente contacto telefónico con el interlocutor adecuado de la empresa, garantizar documentación fácilmente legible, ayudar a poner en marcha el producto, entregar rápidamente y de una sola vez, facilitar sin errores con textos claros y minimizar los costos de mantenimiento, averías y reparaciones.

## El Valor Añadido

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico. El valor añadido puede ser de distinto tipo. En primer lugar, es el estatus social que el producto refuerza: el Mercedes satisface al hombre de negocios que quiere dar una imagen de seriedad y bienestar material; el Porche responde a la necesidad de prestigio del <playboy> deportista. Un ordenador IBM ofrece garantía <psicológica> del producto líder y seguro. Un Macintosh atrae mas a quien quiere hacer gala de un espíritu innovador y emprendedor.

El valor añadido incluye, también, la ayuda para resolver problemas. El valor añadido es, también, el apoyo financiero: ayudar al cliente a conseguir un crédito (practica corriente en sector inmobiliario), organizar un mercado de ocasión para maquinas viejas o conceder facilidades de pago. El valor añadido se puede también crear en torno al apoyo posventa: formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas.

Por último, el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad: rapidez en la entrega o en la fabricación, posibilidad de modificar la demanda en curso. Una política de servicio asociada a un producto puede, pues examinarse en función de los parámetros: el grado de despreocupación y el valor añadido.

## **El Servicio de los Servicios**

Al revés que los productos, los servicios son un poco o nada materiales sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

### **La Prestación.**

Cuando el cliente reserva una habitación, compra reposo. Cuando solicita crédito, es para comprar un apartamento. Cuando suscribe un seguro, compra tranquilidad. De la misma forma, todos lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial. Un espectáculo solo proporcionada diversión si el asiento es cómodo. Por el contrario, el propietario de un restaurante que busca una fuerte rotación de mesas, no puede satisfacer a un cliente que llega a buscar un rato de tranquilidad.

El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en una arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

### **La Experiencia.**

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- \_ La posibilidad de opción,
- \_ La disponibilidad,
- \_ El ambiente,
- \_ La actitud del personal del servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en ventas y durante la prestación del servicio.
- \_ El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- \_ El entorno,
- \_ Los otros clientes,

- \_ La rapidez y presión de las respuestas a sus preguntas,
- \_ La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones,
- \_ La personalización de los servicios.

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. El primer contacto del cliente con la empresa es tanto mas importante cuando es múltiple. El cliente de un hotel, por ejemplo, va tropezándose, poco a poco, con el botones, el conserje, la camarera, el braman. Cada uno de estos primeros contactos debe resultar un éxito.

Resumiendo: la calidad es el nivel de excelencia que una empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela. Es también la medida en la que consigue alcanzarla. El servicio es el conjunto de soportes que rodean al acto de compras. se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia en el caso de los servicios.

### · 3.- La Importancia de la Calidad en el Servicio.

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos, desde el turismo a la informática, desde la banca a la industria del vidrio, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios. en igualdad de precios, ¿por qué debería el comprador decidirse por el producto que ofrece menor servicio?.

No puede sorprender, pues, que en tales condiciones la empresa triunfadora sea aquella que ofrezca el mejor servicio.

Se suele pensar que la posición de numero uno es una baza competitiva decisiva para seducir al cliente. El líder se aprovecha de su ventaja competitiva hasta el momento en que, con o sin razón , se le empieza a ver como un proveedor excesivamente dominante, arrogante e impersonal. Entonces, los clientes se apartan de él y buscan en otros sitios la satisfacción de sus necesidades. Es lo que se conoce como <síndrome de líder>. Empresas como IBM, Rank Xerox o Hertz lo saben bien por haberlo sufrido en su propia carne.

A fuerza de dominar excesivamente, de obtener demasiados éxitos, irritan a ciertos compradores que se vuelvan hacia otros mas <modestos>. En la percepción de la calidad influyen también los símbolos que rodean al producto. Todos los signos, verbales o no, que acompañan al servicio, tiene un papel fundamental en este sentido: mirar al cliente a la cara, cederle el paso, expresar con una sonrisa el placer que nos produce verlo, llamado por su nombre, son otras tantas bazas a jugar para conquistar la calidad.

La información puede modificar considerablemente la percepción de la calidad. Uno puede verse abocado a proporcionar un servicio intrínsecamente mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa de las razones de la mala calidad sin olvidar que ninguna información, por útil que sea, sustituirá jamás a una respuesta rápida.

**Cuando mas inmaterial sea un servicio, mas influencia tendrán sus aspectos tangibles.**

Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente debe recurrir a signos indirectos concretos. Cuando mas complejo e intangible sea un servicio, mas se aferrara el usuario a criterios inmediatamente ponderables, en especial:

- \_ La apariencia física del lugar y de las personas.
- \_ El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- \_ El riesgo percibido. El cliente que recibe inicialmente poca información y poca ayuda, o que tiene que comprar sin garantías, encontrará que el servicio es de menor calidad, incluso aunque ello sea objetivamente falso.

Cuando mas se valore un producto por sus características físicas (número de habitaciones de una casa, su aislamiento y su solidez, por ejemplo), más se aprecian los factores indirectos, como la experiencia ajena, la amabilidad de la acogida, la claridad de la información o la credibilidad de la empresa.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una otra acción específica. Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la calidad y tiene, también, a generalizar los defectos a todos el servicio.

Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga en su totalidad. Si falta algo, la consecuencia es el fracaso. **! En materia de servicios, la calidad, o es total o no existe!.**

Los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicio. Este silencio es tanto mas grave para las empresas si se tiene en cuenta que, en materia de servicios, el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, in cliente perdido.

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos solo 4 expresaran su insatisfacción de forma espontanea Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes. Si su tasa de insatisfacción esta por debajo del 20 por 100, no se duerman en los laureles: !eso significa simplemente que sus clientes no saben a quien dirigirse!. Si el cliente esta encantado de no tener que expresarles su descontento, estén seguros de que para el será un placer contárselo a todos los que lo rodean. Nada hay mas divertido que contar las desventuras propias. Solo les falta hacer un calculo muy simple: en caso de insatisfacción el cliente se lo contara a once personas. Si esta contento se lo contara solo a tres.



