RELACION EXISTENTE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA SERVICIO-UTILIDAD PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE TABASCO

TESIS PRESENTADA
POR

FRANCISCO QUINTANILLA DUARTE

PRESENTADA ANTE LA DIRECCION ACADEMICA
DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL INSTITUTO
TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL TITULO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS

DICIEMBRE DE 2002

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD
EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

RELACION EXISTENTE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA SERVICIO-UTILIDAD PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE TABASCO

TESIS PRESENTADA
POR

FRANCISCO QUINTANILLA DUARTE

PRESENTADA ANTE LA DIRECCION ACADEMICA
DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL DEL INSTITUTO
TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL TITULO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS

DICIEMBRE DE 2002

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD
EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA SERVICIO – UTILIDAD PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE TABASCO.

TESIS PRESENTADA
POR

FRANCISCO QUINTANILLA DUARTE

Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como Requisito Parcial para Obtener
El Titulo de:

MAESTRO EN CIENCIAS

DICIEMBRE DE 2002

MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA SERVICIO – UTILIDAD PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE TABASCO.

FRANCISCO QUINTANILLA DUARTE

Tesis Presentada ante la Dirección Académica de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Como Requisito Parcial para Obtener
El Titulo de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DEDICATORIA

A mi Familia: **Balbina y Stephanie**
Porque juntas son la luz de mi vida
y mi existencia futura

A mis Padres: **Francisco y Benita**
Por darme educación, formación y valores
para enfrentarme en la vida.

A **Dios**; porque sin él
no estaría para mis padres
y no seria para mi familia.

RECONOCIMIENTOS

Quiero agradecer:

A mi asesor, **Dr. José Humberto Cantú Delgado** y a mis sinodales, **Dr. Carlos A. Villanueva S.** y **Dr. Juan Manuel Elizondo** por su valiosa cooperación a la realización de este trabajo de tesis.

A las empresas; **"Los Casitos"**; Propiedad del **Ing. Eduardo Chávez Curiel** y **"Laboratorios Chontalpa"**; Propiedad del **Q.B.P. Sergio Chávez Curiel** y al **Ing. Juan José Muñoz Avalos**, Gerente de Calidad y Ecología por su incondicional apoyo y autorización para emplear el material publicado en esta Tesis; así como el tiempo invertido por ellos para que este trabajo pudiera efectuarse.

RESUMEN

RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CADENA SERVICIO – UTILIDAD PARA PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL ESTADO DE TABASCO.

DICIEMBRE DE 2002

FRANCISCO QUINTANILLA DUARTE

INGENIERO QUÍMICO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON.

MAESTRO EN CIENCIAS

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Dirigida por el Dr. José Humberto Cantú Delgado.

¿Porqué las empresas pierden a sus clientes? La evaluación de la satisfacción y de la lealtad del cliente se realiza mediante mediciones de un conjunto de satisfactores que también pueden relacionar la calidad con la utilidad o rentabilidad de la empresa. Actualmente en la gran mayoría de las empresas, aun están preocupadas por dar un buen producto y dejan de lado el buen servicio; por ende su utilidad dentro de su balanza comercial, se obtiene

de las ventas y de su proyección de penetración de mercado y un menor impacto para ellos en sus utilidades.

Diversos factores dan respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué expectativas tiene el cliente de nuestros productos o servicios? ¿Qué fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas presenta la calidad redituando en utilidad? ¿Cuál es la calidad de nuestro servicio al cliente? ¿Qué características de confiabilidad tiene nuestro producto en apreciación de los clientes?

Para evaluar la satisfacción ó la insatisfacción del cliente hay que investigar las compras repetitivas, las recomendaciones, como están atendiéndose las dimensiones de ellos. Las quejas, reclamaciones y devoluciones, una minoría es cuantificada con mayor o menor grado de facilidad, otras la serán solo cuantitativamente; sin embargo la gran mayoría, permanecen ocultas.

Con el proyecto de la relación cadena – utilidad, los ingresos se revierten en la obtención de mayores ingresos, mas rentabilidad y utilidades.

Exponer una metodología práctica y útil para aplicar en conjunto con programas de mejora y demostrar su utilidad, mediante un ejemplo real y de relatos de las grandes empresas. Todo esto con el fin de lograr la satisfacción plena de los clientes y de manera rentable. Aplicar estas propuestas de mejora implica efectuar una actividad comercial orientada al cliente.

Actualmente, el servicio se ha vuelto un cambio muy trascendental, como valor agregado forma parte clave muy fuerte para poder mantener la fidelización del cliente e incrementar el margen de utilidades. **A la empresa le toca decidir**.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA..... iv
RECONOCIMIENTOS..... v
RESUMEN..... vi
LISTA DE TABLAS..... ix
LISTA DE FIGURAS..... x
LISTA DE ABREVIATURAS..... xi
GLOSARIO..... xii
PREFACIO..... xiv
PARTE I: COMPRENSIÓN DEL CONCEPTO CRM Y LA RELACIÓN CALIDAD – UTILIDAD..... 1
CAPITULO 1 CONCEPTO CRM..... 2
CAPITULO 2 LA CADENA CALIDAD – SERVICIO – UTILIDAD..... 14
CAPITULO 3 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE... 42
CAPITULO 4 CONFIANZA Y VALIDEZ..... 67
PARTE II: INTRODUCCIÓN DE LA RELACIÓN CLIENTE – CALIDAD..... 80
CAPITULO 5 CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE..... 81
CAPITULO 6 MÉTODOS DE MUESTREO..... 98
CAPITULO 7 USO DE LA HERRAMIENTA..... 109
PARTE III: INTERPRETACIÓN DEL PROCESO DE LA RELACIÓN CALIDAD – UTILIDAD..... 124
CAPITULO 8 COMUNICANDO EL MENSAJE..... 125
CAPITULO 9 GESTIONAR EL CAMBIO..... 132
ANEXOS..... 152
BIBLIOGRAFÍA..... 194
ACERCA DEL AUTOR..... 197

LISTA DE TABLAS

TABLA		PÁGINA
3.1	Cinco dimensiones de la calidad para las áreas de personal de apoyo y sus definiciones	50
3.2	Aseveraciones que describen las dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo	52
3.3	Pasos básicos para establecer las Necesidades del Cliente	56
3.4	Procedimiento para establecer las Necesidades del Cliente	57
5.1	Establecimiento de las dimensiones de la calidad	86
5.2	Aseveraciones que describen las dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo por el Método de Incidentes Críticos	87
5.3	Causas de error y métodos para calcular la confiabilidad	88
5.4	Elementos de Satisfacción	89
5.5	Nuevos Conceptos generados a partir de los Elementos de Satisfacción Originales	90
5.6	Formato de Lista de Verificación	91
5.7	Formato Tipo Likert de Aseveraciones respecto al servicio	92
5.8	Formato Tipo Likert de Aseveraciones respecto al tipo de servicio	93
5.9	Formato Tipo Likert continuo de satisfacción	94
5.10	Formato Tipo Likert continuo bueno – deficiente	95
5.11	Formato Tipo Likert conceptos de satisfacción	96
6.1	Métodos de muestreo	101
6.2	Métodos de muestreo estadísticos	103
6.3	Usos de los cuestionarios de satisfacción de los clientes	108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		PÁGINA
1.1	Estrategia CRM	6
1.2	CRM Screening	7
2-1	Elementos de la Visión Estratégica de Servicio	20
2-2	Elementos de la Cadena de Servicio	22
2-3	Relación de Gestión de la Rentabilidad del Servicio	29
2-4	La Cadena Servicio Utilidad	30
2.5	Relación Calidad – Utilidad	41
9.1	Eslabones de valor de la Cadena Ganancia Servicio	134
9.2	Actividades del Grupo Vanguardia	138
9.3	Mapa de la "Tiranía de Componer"	140
9.4	Tendencia del Comportamiento de mercado de la Empresa	141
9.5	Relaciones de Redención	142
9.6	Relación de Gastos	143
9.7	Distribución de los activos de la Empresa Vanguardia	145

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC:	Actividad Based Cost (Actividades Basadas en Costos).
CRM:	Custom Relationship Management (Gestión de la Relación al Cliente)
CTC:	Control Total de la Calidad.
CVA:	Customer Value Added (Valor de Cliente Agregado).
EEM:	Error de muestreo.
EE.UU.:	Estados Unidos
ERP:	Enterprise Resource Planning (Planeación de Recursos de la Empresa)
EVA:	Economic Value Added (Valor Económico Agregado).
MBA:	Management Bachelor Agree (Maestría en Administración).
NYPD:	New York Police Department (Departamento de Policía de Nueva York).
PIMS:	Profit Impact of Market Strategy - Impacto en la Utilidad de la Estrategia de Mercado.
PNC:	Premio Nacional de Calidad.
PVA:	People Value Added (Valor de Gente Agregado).
ROI:	Retorno Sobre la Inversión.
R&R:	Repetibilidad y Reproducibilidad.(Confiabilidad).
TARP:	Technical Assistance Research Program – Programa de Investigación de Asistencia Técnica.
TI:	Tecnología de la Información.
TQM:	Total Quality Management (Gestión por Calidad Total).

GLOSARIO

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Calidad de Servicio: Es aquella en que se dispone de dos factores capaces de determinar el nivel de satisfacción de los clientes: sus expectativas y sus percepciones.

Capacidad del Empleado: Actitud que muestra para ayudar a sus clientes y para suministrar un servicio rápido.

Cliente: Es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas.

Crecimiento: Desarrollo e incremento del valor o utilidad en la empresa.

Dimensiones de la Calidad: Forma en que se puede demostrar las capacidades y habilidades en cada una de ellas de manera tal que los clientes puedan percibirlas claramente.

Gestión de la Relación al Cliente: Punto de relación o sistema de comunicación cliente – empresa, para solucionar problemas, comprar más y comprar nuevos servicios.

Grado: Categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos, o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

Incidentes Críticos: Aquellos aspectos del desempeño organizacional con los que los clientes entran en contacto directo.

Incidente crucial: Ejemplo específico del servicio o producto, que describe el desempeño positivo o negativo.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones.

Producto: Resultado de un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proveedor de Servicio: Organización o persona que proporciona un servicio.

Reingeniería: Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas criticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Resultados: Efecto y consecuencia de un hecho u operación.

Satisfacción del cliente: Ofrecer un servicio a un nivel tal de calidad que, comparado con el de los competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permita a la empresa percibir honorarios mas altos, lograre una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que los de los otros competidores.

Servicio: Lo que sus clientes piensan que es.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Utilidad: Interés que se obtiene de algo.

PREFACIO

Hoy en día, desde las empresas de manufactura hasta las organizaciones no lucrativas, pasando por las de servicio, buscan afanosamente incrementar o mantener sus niveles de rentabilidad, algunas de ellas sin conocer siquiera el significado de este factor, ya que su actuación y prosperidad la efectúan inconscientemente.

Es por ello que cualquier organización de servicio que decida implementar o delinear la Gestión de la Relación de la Cadena Servicio – Utilidad; que busquen "una buena idea" deberán ligar, así cómo medir su rentabilidad, desarrollo a través de la lealtad, satisfacción, valor del cliente y del empleado para brindar el modelo de un servicio tanto eficiente como efectivo.

Esta tesis ofrece los conocimientos para lograr lo anterior, mismos que deberán enfrentarse a una serie de problemas relacionados tales como: Tecnología de la Información y Comunicación, Arquitectura Tecnológica, Ambientes de Internet, Gestión de la Relación al Cliente, Gestión de Costos y lo más importante, deberán enunciar su Rentabilidad, siendo este ultimo principalmente el que mostrará la capacidad para enfocarse en áreas con rápido Retorno Sobre la Inversión, así como una verdadera Cultura de Servicio, Relación con los Clientes y lograr Objetivos tanto Personales como Económicos.

Actualmente, las empresas entienden que la relación con los clientes debe darse en función de los distintos productos o servicios que las organizaciones ofrecen, por lo cual deben identificar a través de una categorización de clientes y es para ese entonces cuando buscarán los diseños acordes a cada una de esas categorías.

Si podemos conocer quienes son los clientes más rentables; podremos enfocar la principal atención de la organización principalmente en ellos. Con ellos se determinará la factibilidad de medir el valor de la vida útil del cliente, para lo cual se debe establecer la métrica necesaria.

Es por ello que esta Tesis intenta probar como al implantar la Relación Calidad – Utilidad, en una forma rentable a través de una estrategia de servicios a la clientela. Así como la capacidad de las empresas para producir beneficios se origina en la impresión que dejan todos los empleados en sus clientes. Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de productos y servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez de los servicios) y el tono calidad que son capaces de impregnar en sus relaciones con los clientes.

Las organizaciones de clase mundial apoyan su crecimiento, desarrollo y rentabilidad en herramientas poderosas como el Modelo de Gestión de la Relación al Cliente conocido como "CRM" (Customer Relationship Management por sus siglas en ingles); y el Balanced Scorecard el cual es un concepto compatible de gran ayuda.

Estas empresas que documentan su desarrollo; así como su utilidad tienen una gran oportunidad de encadenarlo a las dos grandes partes que la conforman: el cliente y el empleado.

Para el cliente se debe ofrecer la oportunidad de trabajar con su lealtad, satisfacción, valor y para el empleado su productividad, lealtad, satisfacción, capacidad.

Cuando la organización se enfoca en aquellos elementos que manejan la rentabilidad y también en aquellos parámetros que establecen los elementos. Tales elementos al formar parte de la ecuación de valor ofrecen muy poco margen para el error que representa la oportunidad de hacer utilidad. Por esta razón dicha ecuación deberá también establecerse como la Visión Estratégica de Servicio.

Esta ecuación de valor se ofrece como el enlace conceptual entre la Visión Estratégica de Servicio y la Cadena de Servicio – Utilidad. Ofrecimiento que se establece como un gran factor determinante de otro elemento meramente bueno para organizaciones de servicio que buscan consolidarse en el mercado y que rompen con todas las estructuras formales hasta volverse lideres en desarrollo y rentabilidad muy por encima de sus competidores.

Nos debe quedar claro que la Visión Estratégica de Servicio al llevarla a una relación con un cliente se da a lo largo de un periodo de tiempo. Si pensamos que un cliente equivale a una transacción, nunca podremos apreciar el valor del total del ingreso que da a lo largo de su vida útil como tal. El requisito para llevar a cabo una relación es conocer al cliente, sacarlo del anonimato. Si una

persona entra a una empresa, selecciona un producto o servicio, lo paga al contado y se va, no es un cliente.

Un cliente tiene para la empresa un costo inicial de adquisición, que suele ser bastante alto. Pero luego, al paso del tiempo, ese mismo cliente genera una utilidad "base" a partir de las múltiples operaciones de compra "recurrente" que realiza; además genera utilidades "adicionales" por compras no presupuestadas originalmente, ahorros que se obtienen y que con las cuales dejan utilidades por "menor costos de servicio" de un cliente que ya nos conoce, así como utilidades por "las recomendaciones o referencias a nuevos clientes" y finalmente muchas veces también utilidades extras debidas a la disposición por pagar un "extra" por servicios o productos altamente segmentados a sus necesidades y expectativas, las cuales si todo va bien, se vuelven conocidas al paso del tiempo.

Para mejorar la calidad de los productos y servicios es preciso definir primero que es la calidad. Emplearé la definición presentada por Montgomery (1996): "La calidad es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa", diferente a la definición de calidad de ISO 9000:2000. Este autor distingue además, entre dos tipos de calidad: la del diseño y la de adaptación.

¿Bendición o maldición?

El Perfil del Impacto de Compartir Mercados "PIMS" (Profile Impact of Market Strategy, por sus siglas en ingles), fue estudiado a mediados de los setentas, reforzándose estas nociones, en el proceso basado sobre la colección de

experiencias de hechos de un numero de organizaciones, que identificaron un factor que siempre está asociado con altas utilidades y rápido desarrollo; esto es, la lealtad del cliente (Heskett, 1997).

Las organizaciones comenzarán a medirse mensualmente bajo metas rentables.

Conocer los factores determinantes en el tiempo de vida de valor de un cliente, obtenidos de la multiplicación de su margen de rentabilidad por el valor de la corriente de compra y sumar el valor de referencia.

Enfocar particularmente hacia:

- Valor, satisfacción y lealtad del cliente.
- Satisfacción, lealtad y productividad del empleado.
- Crecimiento y utilidad.

Es necesario enfocar la Cadena Servicio – Utilidad para establecerlo sobre dos ideas claves:

1. Detectar las necesidades y asegurar la satisfacción y lealtad de las metas organizacionales y;
2. Alcanzar esto en la mayoría de los casos dándole a los empleados la libertad y el soporte necesario para entregar el alto valor que los clientes desean.

Recomendar el Balanced Scorecard a las organizaciones que se prestaron al experimento de tal forma que arrojen la información de obtener el incremento de acuerdo a lo siguiente:

- Resultados al aumentar valor, satisfacción y lealtad al cliente.

- Relación existente de acuerdo a las prioridades de la empresa enfocadas en función de la satisfacción, lealtad y productividad al empleado.
- Relaciones que deben documentarse entre los elementos de la Cadena Servicio – Utilidad de las empresas seleccionadas.
- Identificar la métrica a aplicar para conocer la utilidad de la empresa de acuerdo a la relación con el cliente.

A través de la implantación en las organizaciones, se deberá demostrar la perspectiva del rol que juega el Modelo de la Cadena Servicio – Utilidad. Esto nos proveerá evidencia consistente de que mejorar no solo es entregar la sola alta calidad o productividad, sino entregar lealtad, alto valor y satisfacción para que los clientes y empleados sigan atraídos, con resultados en rentabilidad para los inversionistas.

Llevar a las organizaciones a que tomen la iniciativa al planear y diseñar su Modelo de Cadena de Servicio – Utilidad que las lleve a establecer los componentes de la Visión Estratégica de Servicio.

Fomentar la actitud entre los empleados acerca de la importancia de los símbolos y el lenguaje a la hora de hacer efectivo el liderazgo con la Cadena Servicio – Utilidad (en una organización donde la rentabilidad es poco conocida o desconocida totalmente), particularmente cuando sus esfuerzos la van a transformar de una empresa tradicional a una que percibe con conocimiento las necesidades del cliente.

Desarrollar la Ecuación de Valor del Cliente a través de los resultados obtenidos, la calidad del proceso, precio, costos de acceso al cliente pero sobre todo sus utilidades.

Basarse en los requerimientos de los administradores para conceptuar la ecuación de acuerdo a:

1. Entender las necesidades del cliente.
2. Determinar las formas para la influencia de actitudes hacia la ecuación de valor.
3. Establecer un entorno sobre las inversiones que generan valor.
4. Desarrollar diferentes paquetes de valor escalándolo para los segmentos de mercado que fueron seleccionados.
5. Desarrollar un énfasis cuidando el valor.
6. Tomar la decisión final si el valor puede ser proporcional a una utilidad.

El producto final obtenido es presentar el modelo de tal forma que muestre:

- Los resultados generales
- Las posibles direcciones causales
- El tipo de relación y su magnitud
- La relación entre los elementos de la Cadena Servicio – Utilidad en las empresas seleccionadas
- La ecuación de valor como un enlace conceptual entre la Visión Estratégica de Servicios y la Cadena Servicio – Utilidad.

Al quedar en función de los resultados obtenidos, existe un incremento en la calidad del servicio y ante todo demostrar a las organizaciones que así lo

requieran las grandes ventajas de conocer al cliente, a los empleados y que estos se viertan en grandes logros a través de la Relación Calidad – Utilidad.

El capítulo 1 introduce las ideas y conocimientos adquiridos referente a la comprensión del concepto CRM, Balance Scorecard y como introducción al resto de la tesis, presentar un modelo que describe la formulación y el uso de cuestionarios para evaluar la relación entre la calidad y utilidad. Cada fase del proceso implica pasos específicos, cada uno de los cuales de centra en un elemento importante de la relación. A medida que se adentre en la tesis, la sugerencia es tener presente dicho modelo.

Por años, la creencia directiva al compartir el mercado es en su forma primaria la rentabilidad, estudios de mediados de los setenta's reforzan esta notación. Pero en estudios posteriores Earl Sasser (1997), describe las características y metodología que utilizaremos a lo largo de todo el trabajo.

El capítulo 2 es una presentación de apoyo a lo que se debe comprender con respecto al termino de Gestión de la Relación con el Cliente o Relación Calidad – Utilidad el cual tiene un impacto positivo en la Utilidad.

El capítulo 3 describe un producto o servicio en términos de varias dimensiones o características. Por ejemplo, después de recibir un servicio, es conveniente describir al proveedor del servicio como rápido, siempre disponible cuando se le necesita y desagradable. Estas afirmaciones representan tres aspectos del servicio: Capacidad de Respuesta, Disponibilidad y Profesionalismo, respectivamente. Estas caracteristicas forman un subgrupo de todas las dimensiones posibles por las que se describe el servicio. Énfasis al

aplicar el término dimensiones de la calidad para desarrollar e intercambiar los términos necesidades del cliente y dimensiones de la calidad a lo largo de la tesis.

El capítulo 4 abarca cuestiones que nos ayudan a entender mejor porque nos interesa medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes para descubrir problemas percibidos con nuestros servicios o productos. Además, quizá pretendamos modificar las opiniones de los clientes respecto a nuestros servicios o productos.

El capítulo 5 muestra algunas directrices practicas que han de seguirse cuando se formulan cuestionarios de satisfacción del cliente. Además de reiterar la relevancia de las necesidades del cliente y los elementos de satisfacción con información relativa a las características de los elementos a utilizar y cómo este cuestionario se presentan los tres ejemplos de cuestionarios para evaluar la percepción de la satisfacción de los clientes y describir algunas medidas especificas que pueden adoptarse para usar los datos los que se deberían integrar a la información de la empresa.

El capítulo 6 describe el tema relacionado a la forma de administrar la encuesta a todos los clientes, en una escala que nos permita tener una idea confiable del nivel de satisfacción del cliente. Para ello, incluiré los métodos de muestreo, la determinación del tamaño de muestra y los niveles de satisfacción, así como las técnicas para aumentar los índices de respuesta a las encuestas por escrito.

El capítulo 7 contiene información referente a la importancia del uso de la herramienta y como se presentan y resumen los datos, una comparación de los beneficios obtenidos con la implantación de un modelo de calidad desprendido de un sistema galardonado con un premio; así como la manera de determinar cual de las necesidades de los clientes es la más importante para la empresa que deba establecer para la satisfacción de sus clientes.

El capítulo 8 explica porque no es suficiente que cualquier empresa tenga una buena reputación en un factor de excelencia que sea muy genérico o abstracto; para lograr un buen nivel de "visibilidad" dentro del mar de competidores, es necesario que las empresas comuniquen una reputación claramente definida en determinadas cualidades y entre ellas, cuales son sus mercados objetivo específicos, para que así las empresas excelentes centren sus energías en lograr una determinada clase de excelencia en sus mercados objetivo.

El capítulo 9 trata sobre los resultados esperados para afrontar determinados problemas para lo cual no es necesario descubrir con exactitud cual es el problema que desean resolver, pero además y dado que los clientes también compran el "sentirse bien", usted debe preocuparse por la forma en que se ejecutan o realizan sus servicios.,

Analizar como Internet sirve de vehículo para la Gestión de Relación con Clientes "Customer Relationship Management CRM", así como los tipos de soluciones que existen en el mercado, analizando si, en cada caso, es mejor desarrollar un sistema propio o comprar uno existente adecuado. Se analizó

específicamente la relación entre los sistemas CRM y las nuevas tecnologías, profundizando en el uso de agentes virtuales y las diferentes formas de poner en marcha un help-desk on line.

Customer Relationship Management

Oscar Ranz y Miguel A. Pérez Netjuice Consulting.

De las empresas españolas el 56.3% dispone de soluciones que les permiten abordar de manera individualizada el ciclo de captación, vinculación y retención de su base de clientes, adaptando sus productos y servicios a las necesidades especificadas de cada grupo. A su vez, el 51.7% gestiona de manera activa su distribución multicanal para maximizar el valor obtenido por ambas partes: servicio al cliente y rentabilidad para la empresa. Estos porcentajes indican un nivel de implantación efectiva del modelo de gestión CRM. Modelo que las empresas mantienen con sus clientes, con lo que se pretende sacar el máximo provecho a la base de clientes en un entorno cada vez más complejo.

Este trabajo de tesis intenta también denotar la importancia que tiene la calidad en relación con la utilidad. Tiene como objetivo central tratar el tema y presentar una propuesta para Formular la Relación en la Cadena Servicio – Utilidad (Rentabilidad) el cual es un asunto importante que debemos entender hasta llegar a convertirse incluso en una filosofía. Para las organizaciones es muy importante que los clientes estén identificados, ellos deberán satisfacerse lo suficientemente hasta donde el paquete de valor que ofrece sea creado y entregado a ellos haciendo con esto que sus niveles de lealtad y uso sean maximizados. Los medios son la calidad y la eficacia de los productos y

servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez) y el tono calidad que son capaces de impregnar en sus relaciones con los clientes.

Con lo anterior podemos decir que las organizaciones pueden alcanzar objetivos como la satisfacción total del cliente, y llevar a que se construyan iniciativas que enfoque dicha satisfacción del cliente hacia la lealtad, con clientes rentables que se arriesgan y otros que se van alineando. Por lo tanto nos debe quedar bien comprendido que para las organizaciones es necesario entender mas sobre este fenómeno.

Revisar la investigación bibliográfica en busca de una gran idea y un método para un buen servicio en el que muchos servicios ocurren, ya sea por comercialización y / o producción hasta el punto del contacto con el cliente, aquí el servicio se encuentra entre los clientes y la línea frontal y media como central y critica (Heskett, 1997). Por años, los gerentes han estado creídos en que a través de compartir el mercado es la forma primaria de manejar la rentabilidad.

La investigación de campo se realizó en empresas cuyo giro en el negocio sea de servicio, localizadas en Villahermosa, Tabasco. Por esta razón conformaremos la muestra por empresas de tamaño pequeñas comercialmente hablando, limitándonos en relación con las existentes a otros niveles.

La cantidad y calidad de la información que se obtenga de acuerdo a cada caso dependerá en gran medida de la apertura que tenga la organización.

La realización del análisis integral de las interrelaciones de la Cadena Servicio – Utilidad esta sujeta a los siguientes factores:

- Estratégicos operativos
- Sistema de entrega de servicio
- Concepto de servicio
- Segmentos claves de mercado.

Dicha interrelación esta sujeta a la suposición de la organización para permitir que se realice una observación exhaustiva por parte del investigador.

Como estos factores estratégicos no se revelan tan fácilmente a agentes externos, ya que de por sí y por su propia naturaleza, los aspectos culturales presentan limitaciones al investigador para medir los factores a investigar.

Debido a lo anterior no se pueden hacer generalizaciones con base en comportamientos y conductas en organizaciones pequeñas y luego querer extrapolar a las grandes organizaciones.

Los factores mencionados arriba nos llevan a establecer los siguientes parámetros:

- Ética
- Lealtad
- Satisfacción
- Valor
- Capacidad
- Productividad
- Motivación

Los factores que se determinaron; se establecen para llevar a la organización a que alcance su visión estratégica de servicio los cuales a su vez contienen una serie de elementos a los que debe enfocarse dicha organización, así como su interrelación.

En la relación de la Cadena Servicio - Utilidad al Cliente, la rentabilidad actualmente se encuentra en cambios drásticos, por lo que un directivo deberá incluir en su visión operacional, los elementos claves que lo lleven al éxito, a través de un Sistema de Reporte Informativo Directivo (Balanced Scorecard) el cual cierre la brecha entre las condiciones diarias y los objetivos de la Organización hasta llegar al punto de acuerdo con el cambio mensurable a un estado de visión futura, para ello deberemos entender ciertos conceptos de negocios y enfocarnos con indicadores de desempeño a dos valores centrales; Rentabilidad y Costo (Connell y Bennett, Jr., 1993).

Basar la definición de Servicio Excelente como el nivel tal de calidad en el servicio que, comparado con el de sus competidores, debe ser tan alto a los ojos de los clientes; que le permita a su organización percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que los de los competidores (Cottle, 1991). Para lograr esto, es necesario que se incluya dentro de los niveles de la relación de compromiso; la utilidad, ya que esta también proviene de las relaciones existentes entre los empleados, los socios y principalmente el cliente (Berry, 1999).

Esta cadena, al ser establecida bajo una ecuación, auxilia sobremanera al poner en perspectiva mucho del trabajo de calidad en el servicio, enfocándonos también al proceso de calidad en el servicio, con lo cual obtendremos además de la calidad percibida, algo que también es muy importante, determinar el valor para el cliente su satisfacción y su lealtad, lealtad que se convierte en Resultados, Costos, Precio, Valor, Rentabilidad y Utilidades (Heskett, Earl y Schlesinger, 1997)

Al establecer el pago de la calidad, busca encontrar que existe una relación positiva entre la calidad percibida y la utilidad la cual actualmente está documentada empíricamente. Conviene también trabajar con el PIMS "Profit Impact of Market Strategy" Impacto en la Utilidad de la Estrategia de Mercado que son manejados por el Instituto de Planeación Estratégica, de Cambridge, Massachussets (Austin y Peters, 1996) y quedará establecida bajo una relación inequívoca (Buzzell and Gale, 1987), la cual continuará creciendo hasta definir los márgenes de rentabilidad superior entre la Calidad Percibida Relativa, el Retorno Sobre las Ventas y el Retorno Sobre la Inversión (Zeithhaml, Parasuraman y Berry, 1990) y como evidencia de que se está efectuando e incrementando la calidad en el servicio, deberá contarse con un diferenciador importante ya que el PIMS lo tenemos como la base de datos corporativa, esta nos revelará que tan alta está la calidad relativa, también en que costos incurrimos, ya sean altos o no, y por ultimo que tanto más podemos soportar a nuestros competidores (Davenport, 1993).

Es importante considerar que al utilizar encuestas, bases de datos, las observaciones de alguna de esta información no estarán encuadradas y aparecerán como valores inusuales, a estos valores sustanciales, los conoceremos como puntos que están situados mas allá de un limite "fuera de contexto" y los consideraremos por separado dándoles otro tratamiento ocupándose la estadística completamente (Iman, 1995).

Al formular esta relación, eliminaremos la percepción que tienen los empleados de empresas de servicios referente a que la mayoría de ellos emplean mucho tiempo en actividades cuya utilidad perciben que es nula o casi nula (Meade, 1999).

Estamos en un nuevo milenio - siglo, en el umbral de una nueva era, donde se necesitan desarrollar programas centralizados en la demanda del cliente, preferencias, quejas e ideas para mejorar, Deming en el punto siete de la base para la transformación industrial americana señala que se deben corregir los fallos desde la alta dirección; en teoría, la alta dirección es responsable de la calidad de todos los productos y servicios que puede ofrecer una empresa. En la práctica esto es imposible. En los servicios, es la persona que está atendiendo detrás del mostrador quien determina la calidad del servicio, servicio que como responsabilidad lleva al logro de las utilidades (Rosander, 1994).

Alcance y restricciones de la investigación.

En la práctica, la relación de la Cadena Servicio - Utilidad la podemos asociar a criterios mensurables, orientados de tres consecuencias importantes.

1. – Cómo los costos se miden, característicamente con mayor facilidad que las utilidades y la eficiencia reduce con demasiada frecuencia, a la economía.

2. – Cómo usualmente los costos económicos se pueden medir más fácilmente que los costos sociales; a menudo la eficiencia produce una escalada de los costos sociales que se tratan como "externalidades".

3. - Cómo de manera característica las utilidades económicas se miden mas fácilmente que las utilidades sociales; la eficiencia a menudo llevan a la organización hacia una moralidad económica que puede equivaler a una inmoralidad social.

De lo anterior, la obsesión por la eficiencia, por tanto, quiere decir que se permite que las utilidades tangibles, demostrables y mensurables oscurezcan a las utilidades intangibles, especificadas y cuantificadas con menos facilidad, tales como la Relación de la Cadena Calidad - Utilidad en el servicio la cual nos fundamenta este trabajo (Mintzberg, 1991).

Queda establecido el **estudio de casos** como la metodología cualitativa a través de la unidad de estudio, contactadas dos empresas de tamaño micro y pequeñas dedicadas al servicio y seleccionadas en el Estado de Tabasco y que de preferencia ya tenían algunos conocimientos de acercamiento con el cliente, cadenas de valor, etc.

Lo anterior con fundamento en la recolección de datos: a través de **entrevistas**, **observación**, **análisis de documentos** y **casos documentados bibliográficamente.**

Al este método, debe aplicarse el **análisis de datos;** para soportar el análisis cualitativo quedan elaborados los **cuestionarios para preguntas cerradas**, **preguntas abiertas**, y cuantitativo para **frecuencias**, **correlaciones**, **análisis de regresión y auditorias**, aplicando el método experimental, ya que las empresas están por encontrar los parámetros o variables que les permitan seguir compitiendo, por lo que se tiene que analizar el comportamiento de dichas variables.

Hipótesis y variables.

Para encontrar hay que propiciar la búsqueda cuando se tiene interés.

¿Qué es un cliente?

Empecemos por describir lo que NO es:

Una persona que "se aparece" selecciona o compra un producto, lo paga al contado, se va y nunca sabemos más de el.

Que SÍ es:

Una persona o empresa que nos interroga, analiza y compara con otros proveedores en la etapa de preventa, pasa por una cantidad de transacciones de compra y servicio mientras es cliente y finalmente nos deja (esperaríamos que después de muchos "productivos" años), el valor agregado que deja cada cliente a nuestra empresa aumente comercialmente con el tiempo.

Pensar que un cliente equivale a una transacción, nunca se podrá apreciar el valor del total del ingreso que da a lo largo de su vida útil como tal. Esto es; a lo largo de un periodo de tiempo, ya que se haga o deje de hacer durante un periodo determinado incide directamente en la calidad de la relación y la rentabilidad del cliente. El requisito básico para llevar adelante una relación es conocer al cliente, sacarlo del anonimato.

La rentabilidad de la empresa esta en relación con su legitimizacion social y en el último término, con su credibilidad.

Fuente: Curso: "Retos a vencer con la ética empresarial", ITESM 2001.

Al realizar la auditoria, la organización esta en posición de compararse o ser comparada con otras (Benchmark) de su Sistema de Gestión de la Cadena Servicio – Utilidad tomada como sus mejores prácticas, en el cual se ha incluido todos los elementos que han llevado al éxito de implantar la Visión Estratégica de Servicio.

PARTE I

COMPRENSIÓN DEL CONCEPTO CRM Y LA RELACIÓN CALIDAD – UTILIDAD

CAPITULO 1

CONCEPTO CRM

Discernir que en un principio el enfoque en investigación del concepto de la Gestión de la Relación al Cliente conocido como "CRM" (Customer Relationship Management por sus siglas en ingles), como herramienta en la Gestión de Negocios y querer establecerlo como un indicador en la implantación efectiva del Modelo de Servicio al Cliente en la Relación Calidad – Utilidad; por lo que el rumbo podría orientarse hacia otro horizonte, obligó a realizar nuevamente otra revisión de la metodología que se había conformado y retomar el tema nuevamente.

Un sistema de servicios orientado a la satisfacción de clientes no solo produce dinero; también lo ahorra. Se ha vista que una política orientada a conservar clientes reduce inversiones en el área de marketing. El dinero en el no-desembolsado en actividades de marketing significa beneficios.

Un programa profesional de servicios al cliente permite a cualquier empresa reducir sus inversiones en marketing, ya que se pierden menos clientes. Se debe sustituir a una menor cantidad de ex-clientes.

En este asunto de estudiar la relación calidad – utilidad, existe una ecuación interesante: dinero invertido en el servicio a clientes equivale a mas clientes retenidos. El hecho de retener a los clientes es muy importante para el éxito de las empresas, debido a que los clientes habituales muestran una disposición,

Cinco veces mayor, a cambiar de proveedor por problemas con el servicio que por divergencias en los precios o en la calidad de los productos.

Es interesante observar que el múltiplo de cinco también aparece como el índice que señala el numero de clientes insatisfechos que cambian para hacer negocios con otro proveedor.

La relación cinco a uno aparece, una vez mas, cuando comparamos el costo de obtener un nuevo cliente con el costo de retener los que ya se tienen. Esta ha sido una regla de oro durante muchos años en el sector servicios. La diferencia en costos entre "captar" y "retener" a un cliente se percibe claramente cuando cuantificamos el costo de captar nuevos clientes, en términos de actividades de marketing (publicidad, correo directo, visitas de vendedores) con el costo de mantener a un cliente en la empresa.

Muchos empresarios desconocen el hecho de que el servicio ahorra costos de marketing. Y algo mas: la calidad en el trabajo (hacer las cosas bien desde la primera vez), que es parte de la calidad del servicio, ahorra otros costos como, por ejemplo, los relacionados con la repetición de los trabajos mal hechos, los costos de reparaciones o sustituciones y los simples costos administrativos propios de la gestión de una queja. No seria necesario incurrir en estos costos si la empresa implantara, en realidad, la más alta calidad en la entrega del servicio. Pero, la cortesía, la actitud amistosa, positiva con los clientes, que son señales claras y tradicionales de calidad en el servicio, ¡son gratis!

Sin embargo, es conveniente mencionar que CRM se torna como una herramienta (software) muy importante en la gestión de negocios, que permite accionar y soportar otras operaciones que se adquieren bajo compromiso de empresas que trabajan como red, así como el "ERP" (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en Ingles); el cual se basa en la idea de diseñar la totalidad de la organización y los procesos en torno a los deseos y necesidades de sus clientes, para conseguir progresivamente interacciones más rentables con ellos. Se basa en identificar cuales son nuestros mejores clientes y en la base de su personalización y diferenciación; buscar adaptar a su medida, nuestros productos y servicios, procurando además que la comunicación y el trato con ellos sean realmente a la medida.

De este modo, se busca principalmente estimular la lealtad, motivar comportamientos de compra e incrementar la cantidad y calidad de las transacciones con ellos.

Hasta hace pocos años, se entendía que la relación con los clientes debía darse en función de los distintos productos o servicios brindados por la empresa y de este modo, se identificaban categorías de clientes y se buscaba diseñar los productos acordes para cada grupo.

El Dr. Jaime Otero i. De Perú (2001), comenta que el CRM es un excelente modo de enfrentar el cada día más dura competencia que existe, asegurar un flujo constante de clientes con lo que ello implica mayor rentabilidad, menos stress en el trabajo y servir como excelente referencia de mejores clientes.

Fuente: © Revista Virtual Odontológica @ ejercicio profesional.com, Dr. Jaime Otero I. Perú) odontologia @ ejercicio profesional.com www.odontomarketing.com

El cliente debe estar en el centro de nuestra actividad, ya que solamente entendiéndolo así, podemos considerarlo como nuestro mayor activo, el que genera las mayores rentabilidades y que para ello se requiere un fuerte grado de compromiso de las más altas instancias de la organización (Ver Figura 1.1).

Con CRM podemos conocer quiénes son los clientes más rentables para focalizar en ellos la principal atención de la empresa. Es posible medir el valor de la vida útil del cliente, aunque para ello las empresas deben incorporar la métrica necesaria. Por otro lado, las herramientas de CRM son las que hacen posible optimizar muchas de las actividades de la empresa, de modo que al puntualizarse en sus clientes más rentables puede generar cuantiosos ahorros.

Fuente: Articulo; CRM: Estrategias para el Cambio.

"Un enfoque para iniciar un proyecto CRM debe permitir evaluar la manera en la que su empresa gestiona hoy la relación con los clientes y asociados de negocios y definir en que forma debería hacerlo para identificar, diferenciar, interactuar y personalizar sus productos y servicios de manera tal que puedan aumentar su nivel de satisfacción y lealtad e incrementar la rentabilidad".

CRM es una excelente herramienta para maximizar los resultados de cada interacción que se mantenga con los clientes.

Fuente: Articulo; CRM; ¿Cómo iniciar un proyecto de CRM?, Convirtiendo la visión en realidad.

Problemas que hay que enfrentar al desarrollar CRM:

- Selección anticipada del software
- Falta de alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con los del sistema de CRM que se está instalando.
- Desarrollo de iniciativas aisladas de CRM dentro de la organización.
- Incapacidad para enfocarse en áreas con rápido Retorno Sobre la Inversión (ROI).

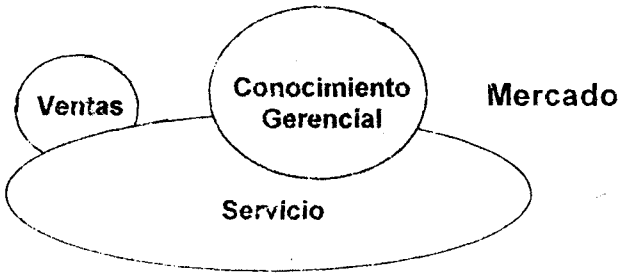


Figura 1.1 Estrategia CRM

Fuente: ¿Cómo Iniciar un Proyecto de CRM? Convirtiendo la Visión en Realidad, Guillermo Beuchat (2001).

El resultado final de un enfoque preliminar para iniciar un proyecto CRM es un plan de acción donde se identifican costos asociados a los recursos humanos, infraestructura, hardware, software que son necesarios para ejecutar las acciones desde corto, mediano hasta largo plazo. Adicionalmente, se identifican los beneficios esperados tangibles e intangibles, relacionados con el incremento del Customer Share, aumento en la satisfacción del cliente y su lealtad e incremento del valor vitalicio del cliente como índice de retención de los mismos así como generación de mayores márgenes entre otros (Ver Figura 1.2).

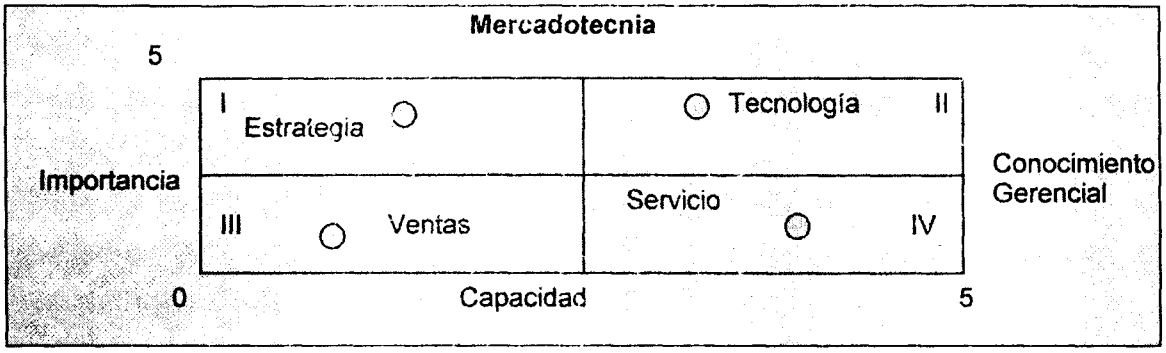


Figura 1.2 CRM Screening

Fuente: ¿Cómo Iniciar un Proyecto de CRM? Convirtiendo la Visión en Realidad Guillermo Beuchat (2001).

Autores de CRM "expertises"

- Drew Lamparello, NetworkControls International Inc.
- Bernadette P. Njorn, Cleveland State University.
- Hudson P. Rogers, Florida Gulf Coast University.
- Douglas B. Grisaffe. Walker information.
- A. Parasuraman, University of Miami.
- Roland T. Rust, University of Maryland.

El CRM "Custom Relationship Management" es una herramienta (software) que permite accionar y soportar otras operaciones que se adquiere bajo compromiso de empresas que trabajan como red, así como el ERP "Enterprise Resource Planning" (Patton, S).

El reporte de Franklin Covey 2000 anual informa en la Carta del Editor:

Durante el año fiscal 2000 el CRM progresó y se mejoró en este esfuerzo. Ahora en el año 2001 se espera que tanto el CRM como los equipos de mercadotecnia para continuar sus inversiones deberán construir y orientar sus capacidades utilizando el CRM reforzando con ello esa relación con los clientes, a fin de que se conviertan en incrementos de ganancias (revenue) y rentabilidad.

Guillermo Beuchat recomienda la siguiente lección; no confundir CRM con Software, lo principal es efectuar en primer lugar un proceso de transformación completa de la empresa y luego una implantación de productos tecnológicos. Uno de los objetivos de un proyecto CRM que trae consigo puede ser considerar reducir el costo de adquisicion de clientes nuevos (Beuchat, 2001).

Ética empresarial.

La sociedad civil y la opinión publica exigen a las empresas cada vez más, que asuman su responsabilidad social, y no por satisfacer esas exigencias resulta, a mediano y largo plazo, perjudicial para la empresa.

Generar Capital – Simpatía resulta imprescindible (Cortina, 1995).

En este contexto, se entiende que la ética es "rentable" para las empresas porque es una necesidad en los sistemas abiertos, aumenta la eficiencia en la configuración de los sistemas directivos, reduce costos de coordinación internos y externos a la empresa, es un factor de innovación y un elemento diferenciador, que permite proyectar a largo plazo desde los valores (García, Echeverría y Lattman, 1992), Curso: "Retos a Vencer con la Ética Empresarial",

ITESM 2001, y del Libro para CRM "The Truth about CRM", CIO Magazine, May. 1, 2001 Patton S

En la pagina http /2001/sm424 html aparece como guías de autor para el éxito de CRM dos nuevos estudios que revelan que el éxito de los sistemas CRM están enfocados a ventas y Mercado son lo que considera como el e-CRM: Esto es, un mercado que reposiciona y reestructura a través de un canal y su integración con la política de distribución. También incluye el e-servicio. http//www. sdu.ces/books/E-service.html el cual es necesario invertir en TI (Tecnología de la Información) en cuanto a su infraestructura para construir un e-CRM.

La tecnología agrega valor

Para comprender el peso de la tecnología en la historia del ser humano es necesario saber un poco acerca del significado de estas palabras. A grandes rasgos la tecnología se define como la combinación de los términos griegos techne (arte, destreza) y logos (palabra, habla); es decir, que explicaba al conductor que habría en el discurso sobre el sentido y la finalidad de las artes. Así mismo, se observa que la distinción entre técnica y arte era escasa, pues lo que hoy denominamos técnica estaba poco desarrollada.

La techne no era una habilidad cualquiera, pues se caracterizaba por seguir ciertas reglas, por lo que también este término ha sido utilizado como sinónimo de oficio. Desde este punto de vista la techne conlleva la aplicación de una serie de reglas por medio de las cuales se consigue algo. De ahí la existencia

de una techne de la navegación (arte de navegar), una techne de la política (arte de gobernar), una techne de la economía (arte de administrar), etc.

Una primera aproximación al concepto de tecnología se encuentra en Herodoto, quien conceptuó la palabra techne como "un saber hacer" de forma eficaz. Platón en su diálogo Protágoras menciona la palabra techne en repetidas ocasiones para darle sentido a la realización material y concreta de algo. Desde su origen se relaciona a la tecnología con el estado de indefensión en el que se encuentra el ser humano en la naturaleza. Lo que agudiza su necesidad de desarrollar mecanismos de subsistencia y protección. La naturaleza inteligente del ser humano le permite transformar su entorno mediante la techne: cambia la realidad natural por una realidad "artificial".

Para Aristóteles la techne es superior a la experiencia, pero inferior al razonamiento en el sentido "puro de pensar", aun cuando el pensar requiera de reglas. En la Edad Media se utilizó el termino "ars" en el mismo sentido que la techne griega Sin embargo, poco a poco la ars mecánica fue dando paso a lo que después sería la técnica propiamente dicha

La Edad Moderna proporcionó la visión y reflexión sobre la técnica en el sentido que se le da en la actualidad. En la época Francesa todas las técnicas recibieron gran atención, principalmente las mecánicas, y eran incorporadas al "saber" – ciencia – . Esta incorporación llevó a pensar que la técnica no solo era "un saber" sino que "el saber" (todo saber) es fundamentalmente técnico. Es cuando se da la fusión indisoluble entre ciencia y técnica, la cual abre un nuevo espacio de conocimiento; es decir, la tecnología entendida como una técnica

que emplea conocimientos científicos y que, a su vez, fundamenta a la ciencia al darle una aplicación práctica. A partir de esta concepción la tecnología fue considerada como un cuerpo de conocimientos que además de utilizar el método científico crea y/o transforma procesos materiales.

Al llegar el siglo XX, durante los primeros años el termino tecnología logró abarcar una gran gama de medios, procesos e ideas, además de herramientas, maquinas; y en los 50's era definida como "los medios o la actividad mediante la que los seres humanos tratan de cambiar o manipular su entorno" o también como "ciencia o conocimiento aplicado".

Desde su perspectiva el filósofo de la tecnología Skolimowsky (1983:44) dice: "En la tecnología producimos artefactos: proporcionamos medios para construir objetos según nuestros especificaciones. En resumen, la ciencia tiene que ver con lo que es y la tecnología con lo que ha de ser"

En las sociedades industriales – sobre todo en las postindustriales – la tecnología se convierte en un fenómeno generador. Ocurre una interacción del individuo con sus tecnologías la cual ocasiona profundas transformaciones en el mundo y en el propio individuo Según Shallis (1984:86), la prolongación de los sentidos y las habilidades naturales del ser humano a través del desarrollo de instrumentos, técnicas y medios de comunicación, ha alterado radicalmente la naturaleza y la actitud del ser humano frente a ella. En estos momentos la tecnología se vende como progreso en la sociedad de la información, donde los negocios que desean sobresalir están obligados a recurrir a ella.

Fuente: Cadenas de Valor. la estrategia. Desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente Beatriz Castro Estrada. Revista Contacto No. 142 **(2002).**

Por lo anterior y como conclusión al capítulo puede inferirse que el desarrollo del "Concepto CRM" Custom Relationship Management es una herramienta que al aplicar como tecnología es otra forma que agrega valor a las cadenas de suministro.

Ofrecer o no servicio en línea ya no es la pregunta por plantear. Los clientes lo esperan.

Hoy día la pregunta es: ¿Cuán satisfactorio es su servicio en línea?

El primer error que se debe disipar es el de que el comercio electrónico equivale a autoservicio. Los clientes en línea no solo buscan rapidez, precio y comodidad, sino tambien el servicio generalmente asociado con las compras tradicionales. Esto significa que desean un trato personal, cortes y amable, precios justos y un servicio superior.

La tecnología de Internet ofrece gran rapidez y comodidad, pero no elimina el servicio al cliente. En todo caso ha vuelto más importante el servicio, debido en parte a la falta de interacción frente a frente entre comprador y vendedor. Así, el lector debe hacer todo lo que esté en su poder para dotar de identidad humana a su sitio Web, sus productos y sus servicios.

"Un mejor servicio ya no es un buen deseo, sino una obligación", declaró en 1999 Amir Aghdaei, gerente del centro de atención telefónica de la Hewlett –

Packard Company, a Marcia Stepanek, reportera de Business Week, Ésta escribió:

El servicio electrónico adopta muchas formas: la aglomeración de clientes en la Web por medio de correo electrónico o charlas, o software avanzado que rastrea los hábitos de los clientes y les proporciona ayuda inmediata. Hay incluso software que responde automáticamente la avalancha de mensajes de correo electrónico que reciben en los sitios Web. ¿Cuál es la maravilla de todo esto? Que, correctamente ejercido, el servicio electrónico puede hacer algo más que remediar la agitación digital: puede incrementar las utilidades y rentabilidad.

CAPITULO 2

LA CADENA CALIDAD – SERVICIO – UTILIDAD.

Esta relación ofrece un panorama relativo al resultado de esfuerzos, retrocedido con hechos, de las relaciones que describe el logro de éxito, medido últimamente en términos del crecimiento y la utilidad, en una empresa de servicio

Cuántos de nosotros que hemos asistido a seminarios o leído libros recientemente nos vienen advirtiendo con temas referentes a:

(1) Clientes de cuyo gusto se sienten como si fueran de la realeza,

(2) Exceder las esperanzas de clientes,

(3) Buscar los bajos costos de operación,

(4) Algunos medios de diferenciar nuestros negocios de competidores, y

(5) Asumir que el cliente siempre tiene la razón.

Estos temas son dirigidos por maestros oradores que se mueven por la comodidad entre la audiencia y se llenan con las anécdotas agradables que parecen pertinentes en el tiempo.

En el contexto de una estrategia más detenidamente planeada, esto podría tener cierto sentido, aunque uno puede preguntar por la lealtad de un cliente que estaría tan aturdido en la empresa y escaparse.

Considerando las diferentes concepciones del cliente que se muestran a continuación:

- Para algunos, servicio es reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicio al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de "lavar y usar" y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que le plantean los clientes.
- Algunos directivos creen que alcanzan un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes: tenga un buen día, como si tuvieran una grabadora en la boca.
- Una política liberal de devoluciones es suficiente para que otros directivos se vanaglorien de su servicio al cliente.

No importa en que forma se conciba, algunos directivos lo consideran como un "bono", un "extra", que las empresas añaden a sus ventas como una muestra de su generosidad.

La carta empresarial Quality Assurance Report afirma que solo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, el 100 por ciento de las veces, a esas expectativas, con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras (al mismo tiempo) genera beneficios (rentabilidad) es cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su cliente.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye

a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio de teléfono, fax, carta o de cualquier forma.

La calidad del producto y la calidad del servicio son elementos interdependientes. En otras palabras, no importa que un producto sea perfectamente elaborado; si está apoyado por deficientes sistemas de ventas o de servicio, de todas maneras provocará irritación entre los clientes.

La Administración por Comercio alcanzó su más alta relevancia durante una era en que el precio de inversiones bajas de inventario se pensó que iba a ser un servicio pobre al cliente.

La Administración por Comercio o para lograr la economía de las grandes producciones, las fábricas tuvieron que parar para tratar de suministrar los artículos "únicos en su clase" a clientes.

Historias tras historias todas son mucho más importantes.

El modelo de un buen servicio.

Muchos servicios ocurren, son vendidos y son producidos, en el punto del contacto con el cliente. Así, los "encuentros" del servicio entre clientes y proveedores de servicio de línea frontal o medios electrónicos que son centrales y críticos están dando resultados exitosos

Lea cualquier periódico comercial, revista de administración o gacetas académicas el espacio que dedica para atender el servicio y usted concluye rápidamente que esa calidad del servicio es la llave al éxito. Con demasiada frecuencia, la calidad del servicio se define únicamente en términos de esas cosas

que contribuyen a procesar la calidad: Seriedad, el sentido del tiempo, la autoridad y la empatía (identificación con el cliente) con que un servicio es entregado, extendiéndose a la evidencia palpable de crear un servicio bien entregado.

Michael Hammer famoso por el termino reingeniería señalaba. "Una sonrisa en la cara de un conductor de limusina no es substituto para un automóvil."

Además de buscar los hechos, nosotros desarrollamos las medidas y comenzamos a buscar las relaciones en nuestros datos que podrían darnos la luz del camino para lograr la excelencia del servicio y éxito de la organización.

El buen servicio cubre tres fases:

(1) El descubrimiento,

(2) La candidez y revelación simplemente teniendo esto siempre en mente, y

(3) El rechazo y la aplicación selectivas.

A mediados de los 80's James Heskett expuso un conjunto de relaciones, basado en varias observaciones, a las que llamó la Visión Estratégica del Servicio. La "visión" comprende cuatro elementos importantes:

(1) El mercado centrado en las bases psicográficas (cómo la gente piensa y actúa) así como también los factores demográficos (quién es la gente, donde viven y como están siendo educados),

(2) Los conceptos del servicio, los productos y los grandes negocios definidos en términos de resultados producidos para clientes, todo posicionado con relación a las necesidades expresadas centrándolos en los clientes y los ofrecimientos de los competidores,

(3) Las estrategias operadas por las organizaciones que comprenden, controlan, las normas en que se basan y los procesos que dan ese valor de "apalancamiento" a los clientes sobre los costos de la organización en ese ofrecimiento, y

(4) Al comprender los sistemas de entrega de servicio como si fueran ladrillo y cemento, a través de sistemas de información, y el equipo que complementario que se asocia a las estrategias operadas. Las preguntas caracterizando la Visión Estratégica del Servicio se muestra en la Figura 2-1.

Heskett concluyó que las compañías logran capacidad de grandes ganancias al tomar en cuenta dos enfoques:

1) El enfocado al mercado, o
2) Enfoque al operador.

Las organizaciones que logran ambos enfoques; mercado y operador se vuelven invencibles.

Por años, los directores han sido dirigidos para creer que esa acción del mercado es el conductor primario de la capacidad de ganancia. El PIMS (Impacto en la Utilidad de la Estrategia de Mercado) de acuerdo a los estudios de mediados de los 70's han reforzado esta noción. Pero posteriormente, Earl Sasser, trabajando con un alumno en formación, Fred Reichheld, encontró que esto no era totalmente acertado. Al basar su proceso en la colección de las experiencias basadas en hechos de varias organizaciones, identificaron un factor asociado a las altas utilidades y un crecimiento rápido de la lealtad del cliente. Encontraron que

habían llegado a la base de una práctica de consultoría exitosa por lo que sus memorias quedaron elaboradas en el libro "El Efecto de la Lealtad", por Reichheld (1990).

Este trabajo llevó a la exploración de los determinantes de la lealtad de cliente por ejemplo: la satisfacción del cliente y más básicamente el valor de bienes y servicios entregados al cliente. Colocó la base para varias relaciones de lo que luego vendría a ser conocido como la Cadena Servicio - Utilidad.

Junto con el trabajo de Heskett y Sasser, Leonard Schlesinger (1993), siendo vicepresidente en jefe de ejecutivos de una cadena francesa de las cafeterías "Au Bon Pain", al experimentar con estímulos y otras ideas diseñó para alentar a los directivos de "Au Bon Pain" una forma de ejercitar debido a la amplia extensión de la creatividad que diferenciada de los servicios hacia sus clientes mientras entregaba excepcionales ganancias para la compañía. Schlesinger y sus colegas diseñaron el llamado "Ciclo del Fracaso" practicado por muchos de los competidores de "Au Bon Pain" en el cual pagaban a sus empleados y a directores los sueldos bajos, les ofrecieron poca instrucción, disminuyendo otros apoyos y la alta rotación sufrida de empleados que dieron como resultado una limitada lealtad del cliente.

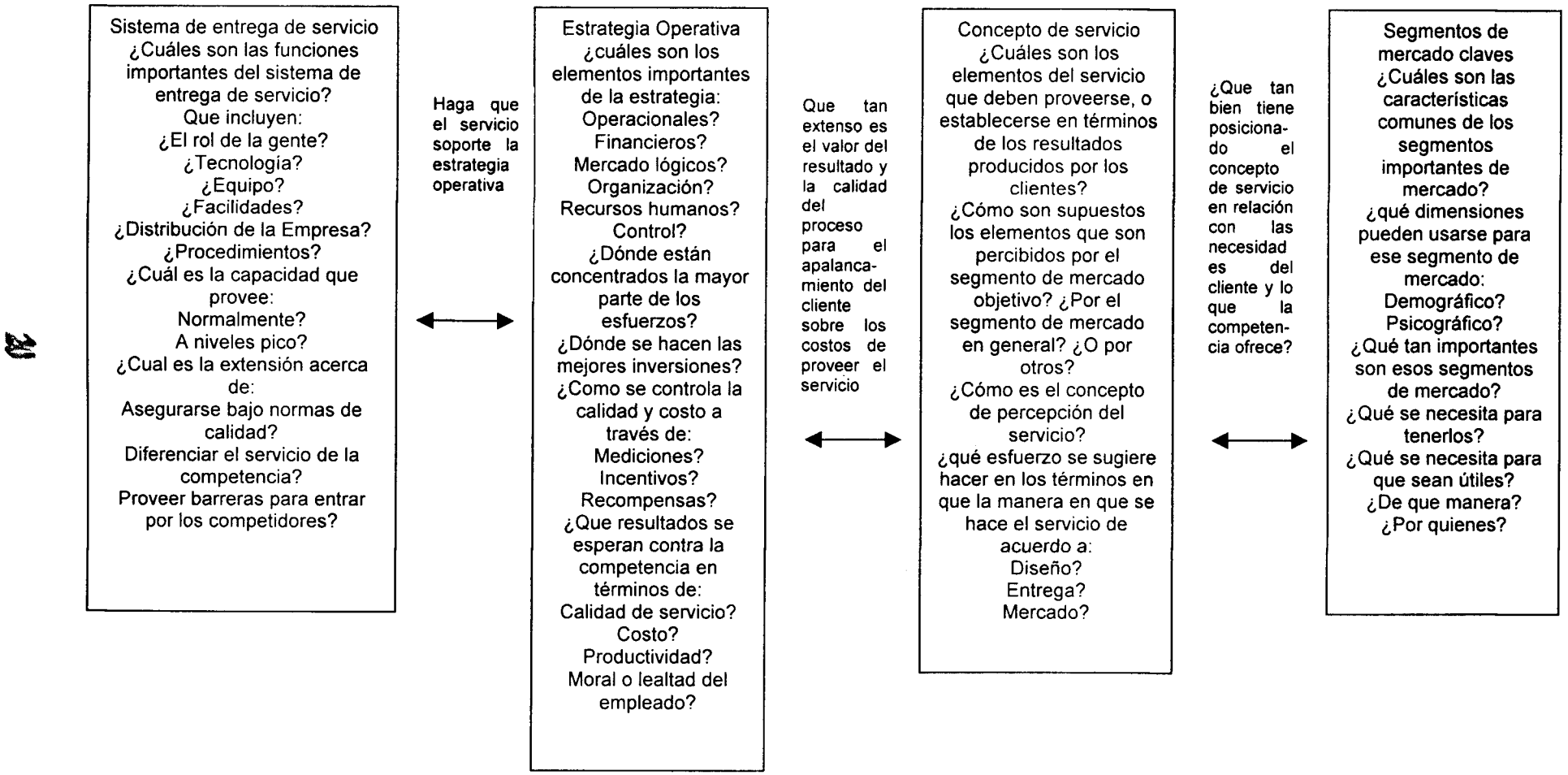


Figura 2-1 Elementos de la Visión Estratégica del Servicio

Schlesinger durante su estancia en Au Bon Pain, aplicó a la compañía un programa Directivo en el que reclutó a los directivos de la unidad en un programa en el que ellos partirían con la compañía en una base 50/50 todas las utilidades operables. Au Bon Pain les dio a los directivos la extensión más grande para que se administraran como ellos quisieran, asumiendo la responsabilidad también para todos los cambios físicos al local de sus respectivas tiendas, sujetas sólo a límites de control de calidad, ciertas cuestiones y productos uniformes, que cada tienda tuvo que practicar. Los resultados eran tan buenos que él intuía que estaba en algo grande. Ese "algo" se compuso de un conjunto de ideas examinadas en estudios de campo con Heskett y que posteriormente describe con todo detalle como el "Ciclo de la Capacidad", el cual es el componente principal de la Cadena de Ganancia del Servicio. La filosofía del ciclo de la capacidad satisfizo a los empleados leales y productivos.

Expresado con sencillez, la Cadena Servicio – Utilidad mantiene el pensamiento existencial de las relaciones directas y fuertes entre utilidades, crecimiento, lealtad del cliente, satisfacción del cliente, el valor de bienes y servicios entregados a clientes, así como la capacidad del empleado, su satisfacción, lealtad, y productividad.

Estas relaciones se muestran en la Figura 2-2. Advierta que esa acción del mercado no se menciona en estas relaciones. En pocas industrias estudiadas por Sasser y Reicheld era la acción del mercado un previsor más importante de capacidad de la utilidad relacionada con la lealtad del cliente.

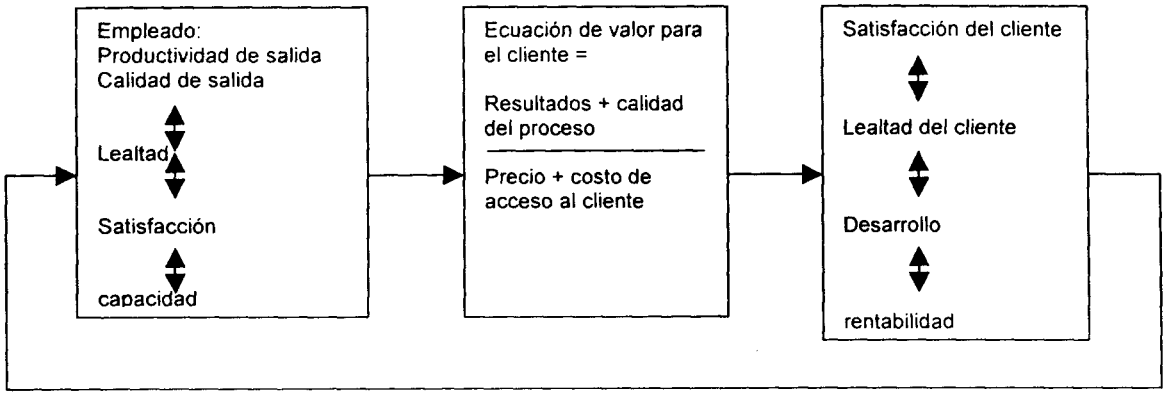


Figura 2-2 Elementos de la Cadena de Servicio

Las relaciones sugeridas se vuelven más fuertes por la obtención de mas datos que completaron durante las primeras pruebas de la Cadena de la Ganancia del Servicio entre las que se consideraron:

(1) La lealtad del cliente y la utilidad,

(2) La lealtad de empleado y lealtad de cliente, y

(3) La satisfacción de empleado y satisfacción de cliente.

Ellos sugirieron que en las etapas de servicios, las principales relaciones son de autoreforzamiento. Eso es, clientes satisfechos contribuidos a la satisfacción del empleado, y viceversa.

En el marco central de la cadena, como se muestra en la Figura 2-2, está la ecuación del valor para el cliente, en la cual sugiere que el valor de bienes y servicios que es entregado a los clientes fue equivalente a los resultados creados para ellos así como también la calidad de los procesos que se usó para entregar los resultados, todo con relación al precio de un servicio al cliente y otros costos contraídos por el cliente al adquirir el servicio.

La Cadena de Ganancia del Servicio y la ecuación del valor que lo comprende ayudan a poner una perspectiva del trabajo en la calidad del servicio; hasta el punto tal en que se enfoca ampliamente a los elementos de la calidad del proceso de servicio mientras que sus resultados son ignorados, esencialmente uno de los cuatro elementos de la ecuación del valor. De hecho, en muchos casos puede ser mucho menos importante para los clientes que obtienen resultados de ellos, muy a pesar de la calidad del proceso. En otros casos, el precio y otros costos de la adquisición pueden ser más importantes que la calidad del proceso al determinar el valor de los clientes, en función de su satisfacción y lealtad.

El valor al cliente no se iguala con precios bajos. Los bienes y los servicios de alto valor pueden llevar a manejar los precios altos o bajos. De hecho, las necesidades de los clientes son tan diferentes que ellos están a menudo dispuestos a pagar los precios en una forma magnífica siendo muy diferentes para un servicio ofertado; esto es, dependiendo de su importancia en un tiempo y lugar dados. Porque el precio es sólo uno de los elementos de valor, que puede ser influido también por la comodidad de acceder a un servicio. Eso es, haciendo un servicio más fácil de adquirir, se puede hacer menos sensible valorar, por lo que los márgenes y ganancias van aumentando.

Resultados: Costos, Precio, Valor y Ganancia.

Como se ha expresado anteriormente, de los resultados con los clientes, otro elemento importante de valor, es el apalancamiento sobre el costo, dado un servicio por medio del cual una estrategia operativa se estructura. No es por

casualidad que las empresas que prueban ideas nuevas hacia productos o servicios cambian de paradigma con respecto a los resultados y potencialmente el valor del cliente, permitiendo enfocar su capacidad hacia las operaciones y las ganancias como utilidades extras. Cuando David Glass, CEO de las Tiendas Wal – Mart, creador del valor - consciente indicó, que en sí, la mayoría de los trabajos importantes aseguran que todos en la organización actúan como un "agente para el cliente"; esto es, negociar con suministradores o clientes que dan las gracias al negocio cuando salen de las Tiendas Wal – Mart.

El apalancamiento resultante del valor a clientes sobre costos a la empresa de servicio crea el potencial para la ganancia. ¿Cuánto de esa ganancia depende del nivel en que el servicio se valora en un esfuerzo de calibrar el valor que un cliente conectará al servicio?. Valor y costo en cambio son los determinantes de la ganancia que deben tomarse en cuenta en el negocio por la empresa de servicio. Así, el "apalancamiento" se logra en la visión estratégica del servicio diseñando una estrategia operativa tal que pueda producir los máximos resultados así como también calidad en el proceso hacia los clientes relacionándola hacia los costos de la empresa que ofrece el servicio. Este apalancamiento proporciona una "ventana" en el que se valora el servicio y lo vuelve más o menos caro para el cliente al acceder, esencialmente en forma momentánea en alguna ganancia potencial al cliente mostrándose a un precio más bajo o costos reducidos de adquisición.

La Administración de la Cadena de Ganancia del Servicio proporciona los medios para aplicar una Visión Estratégica del Servicio. Los dos conceptos son

complementarios, como lo sugiere la Figura 2-3. Dichos conceptos reflejan un objetivo importante de lograr el mercado, operador, y el enfoque de los recursos humanos alrededor de un concepto del servicio que entrega como resultado ese deseo de cliente.

En otros casos, el comportamiento puede ser adverso, ya que bajo ciertas circunstancias, los principios de la cadena de la ganancia del servicio pueden, tener sus defectos y por ende las posibles consecuencias, por lo que es muy importante exponer en detalle en que se basa la cadena de la ganancia del servicio y algunos de los datos en que se sustenta.

Al pretender combinar todos estos rendimientos es lo que se llama la Cadena Servicio – Utilidad, mostrada en la Figura 2-4.

Las organizaciones que entienden y manejan la cadena de ganancia del servicio, logran resultados notables. Pero ellos se manejan también por varios principios y sus prácticas son coordinadas en forma diferente y eso es lo que los distingue de su competencia.

En la exposición de la figura 2-4 observamos como los eslabones directos miden y documentan la diferencia entre la ganancia y el crecimiento: la satisfacción de cliente y lealtad; el valor de servicios y bienes entregados a clientes; la satisfacción del empleado, la lealtad y productividad; y lo que en términos de "capacidad" cada empleado tiene que entregar como resultado a sus clientes de tal forma que cada empresa sobresalga en el servicio que de ellos se percibe.

En los años 70's, un estudio acerca del Impacto en la Utilidad de la Estrategia de Mercado (PIMS), fue efectuada basándose en una evaluación con datos de centenares de empresas e industrias, concluyéndose, entre otras cosas, que uno de los determinantes más importante era la acción del mercado. PIMS arrojó además como otra evidencia compra de empresas hacia los 80's por lo que muchos de sus directivos se apresuraron para llegar a ser el número uno o dos en sus respectivos ramos. De aquí que muchas de las empresas fueron incapaces de alcanzar acciones con alta penetración en el mercado por lo que fueron conocidas como negocios "perros".

TARP, la organización consultora e investigadora en el área de servicio de Washington, D. C., desarrollo un modelo económico con el que se puede predecir el retorno que se obtendrá por cada dólar invertido en la gestión de quejas y las demandas de información. El modelo se aplica a diferentes patrones de compra y márgenes de utilidades, así como a una docena de factores adicionales.

Otro modelo del servicio de TARP permite medir, de manera documentada, el valor del sistema de servicios existente y determina la manera en que puede mejorarse, además de permitir conocer la forma más eficiente posible para equilibrar la relación costos – resultados.

El modelo del Impacto en la Utilidad de la Estrategia de Mercado (PIMS) determina los efectos que produce el hecho de llegar hasta los clientes insatisfechos, con el fin de realizar operaciones satisfactorias. Suministra a los directivos información sobre el impacto, en dinero, que tiene el sistema de

servicios existente y de las mejoras que podrían hacerse en él, cuantifica el impacto económico de cada nivel de servicios e indica que cambios deberían realizarse para lograr un aporte más importante a la rentabilidad final.

Este modelo del servicio permite a los directivos, además, determinar el monto en que deberían incrementarse los beneficios y el retorno sobre la inversión de cada incremento o decrecimiento del numero de "insatisfacciones no articuladas" (quejas no expresadas).

También determina el impacto en los beneficios y en el retorno sobre la inversión que tendría la reducción del costo por contacto / cliente y de un incremento del porcentaje de clientes satisfechos con el servicio.

Este modelo constituye la salvación de los responsables de los departamentos y de los sistemas de servicios de las empresas, ya que les ofrece cifras con las que pueden justificar, de forma documentada, su función como centro generador de ventas y beneficios para la empresa.

El modelo de servicio asume los siguientes retornos de los costos del servicio:

1. Un mejor servicio incrementa las ventas y el retorno sobre la inversión. El servicio se mejora como resultado de los esfuerzos que se realizan para prevenir la insatisfacción de los clientes.
2. Se reduce el costo del servicio. Es el resultado de prevenir la insatisfacción.
3. Impacto positivo en el mercado, que es el resultado de la satisfacción que un buen servicio provoca entre una proporción

mayor de clientes. Utilizando el modelo, TARP ofrece la oportunidad de tener información especifica para una empresa, tales como el comportamiento de costos incrementales versus beneficios incrementales.

Los incrementos se expresan en términos de empleados y equipos que se necesitan adicionalmente en una instalación para lograra, por ejemplo, un 3 por ciento de aumento en la lealtad de los clientes. Luego se calcula el impacto que tiene en los beneficios ese 3 por ciento de incremento en la lealtad de los clientes.

Para calcular el aumento en las ventas y en el retorno sobre la inversión que se logran con el servicio, el modelo combina información generada en la misma empresa e información suministrada por sondeos realizados entre una muestra de clientes. El resultado es un calculo como el siguiente:

Compras netas de los clientes cuyas quejas se resolvieron satisfactoriamente.

Nuevas ventas, que se generan como resultado de una comunicación boca a boca positiva.

Beneficios obtenidos en las ventas, resultantes de una mejor gestión de quejas y de la comunicación boca a boca positiva.

Retorno sobre la inversión del dinero invertido en el servicio.

Lo anterior quedó como un determinante hacia la "acción del mercado igual a la ganancia" al principio fue dirigido para cerrar las observaciones de varias industrias del servicio.

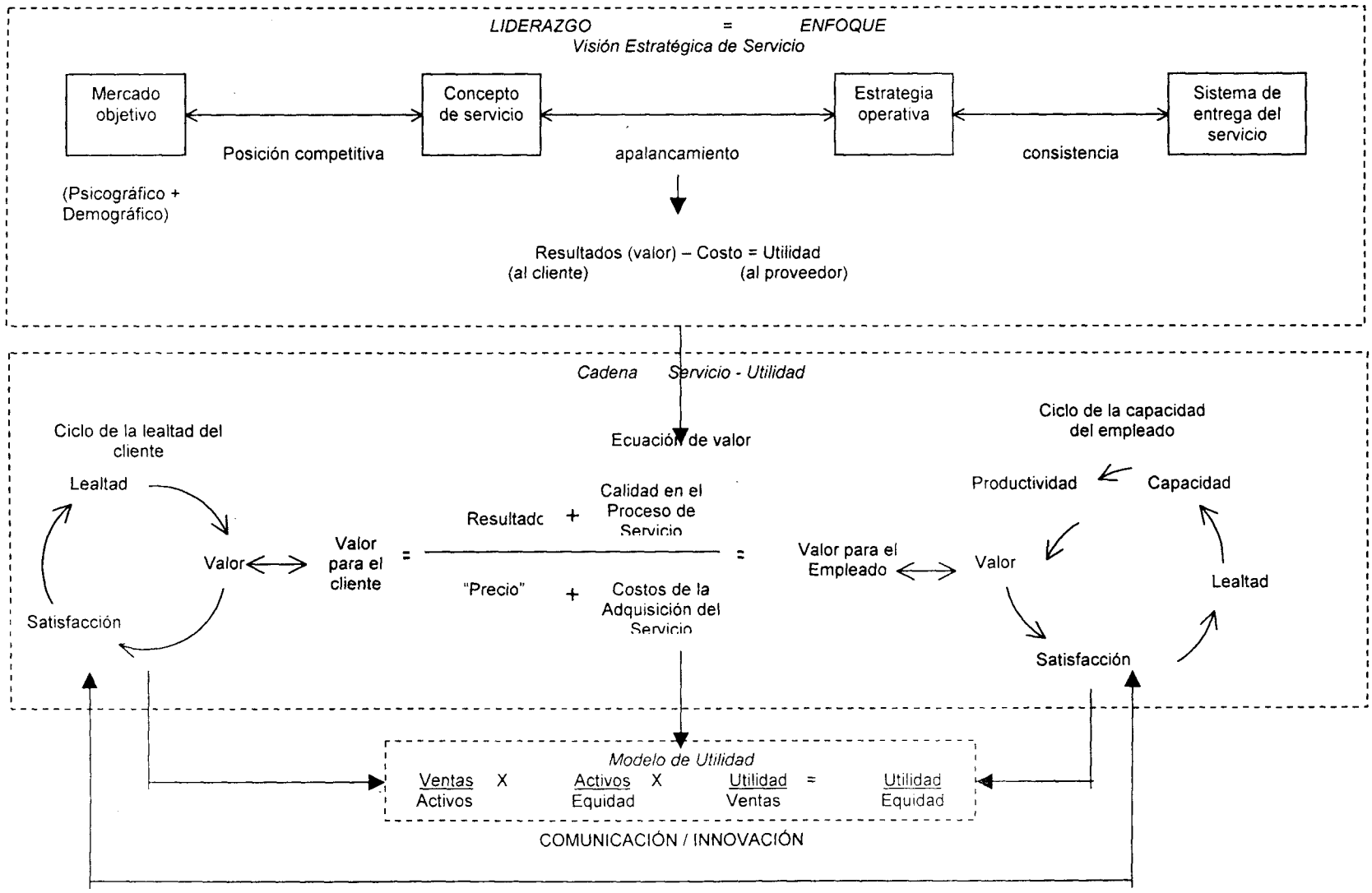


Figura 2-3 Relación de Gestión de la Rentabilidad del Servicio.

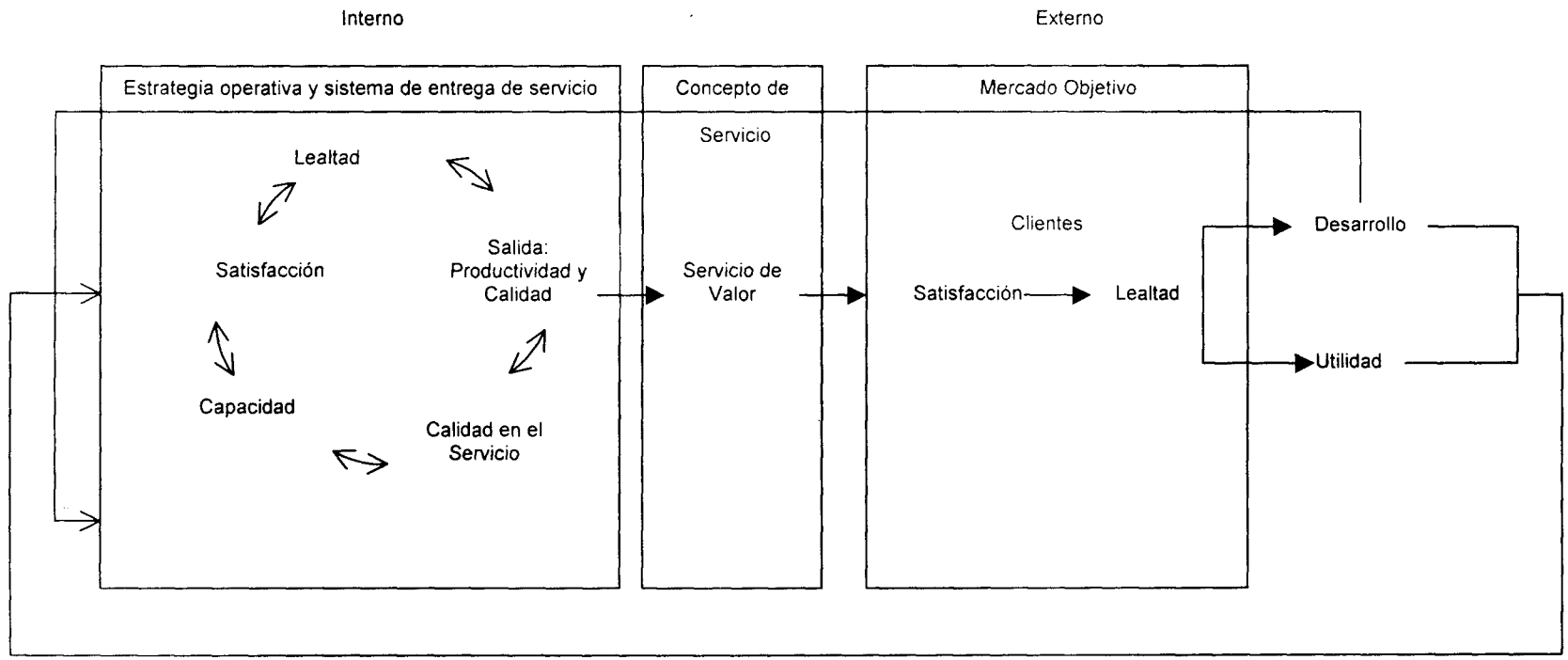


Figura 2-4 La Cadena Servicio – Utilidad.

Así, con frecuencia, es innecesario estimular la satisfacción de los consumidores por medio de la reducción de precio. Basta con mejorar el servicio.

Los servicios que responden a las necesidades de los consumidores constituyen un valor añadido al producto (a un precio de ganga). Los servicios y entregas que se realizan con rapidez ayudan a los clientes a encontrar soluciones a sus problemas (y más sí se considera a cada cliente como un individuo). Hacerlo, en realidad, apenas representa una reorientación de los esfuerzos que, de todas formas, la empresa tendrá que hacer. En consecuencia, esos enfoques y actividades, en la práctica, no representan costos extras para empresa: son gratis.

Como aportación, la calidad de la acción del mercado, medido en términos de la lealtad de cliente, merece tanta atención como cantidad de la acción.

Características que dan alto servicio, ganancia y lealtad del cliente:

(1) Calidad del servicio,

(2) Cantidad del servicio que se cumple,

(3) Sentido del tiempo de servicio

(4) Utilización del recurso (el porcentaje de horas disponibles que un grupo gastó verdaderamente en trabajar para dar el servicio), y

(5) Satisfacción de cliente.

Los miembros de cada grupo deben cuidar cuatro criterios en el cual deciden los aspectos de sus trabajos que se deben mantener:

(1) La actividad esta bajo el control del grupo

(2) El significado de la actividad

(3) Si la actividad era mensurable con los datos que el grupo podría reunir y

(4) Si los resultados se pudiesen analizar fácilmente.

Si cualquier empresa tiene costos más altos que sus competidores, la empresa debe comprender que tiene problemas, a no ser que los costos extra produzcan algún valor adicional por el que el cliente esté dispuesto a pagar. La buena noticia es que los clientes están preparados a pagar extra por lo que perciben como valor adicional. Toda la teoría económica se basa en este principio simple.

Si los clientes no desean pagar extra por un nivel "mejorado" es palabra suya, no de ellos; para ellos es solo "diferente"

Las empresas que son monopolios o que de alguna manera están protegidas de la competencia pueden sentirse en libertad de pasar los costos más altos al cliente en forma de precios altos. Sin embargo, incluso ellas no pueden obligar al cliente a comprar y los aumentos en el valor resultaran en negocios reducidos.

Una empresa exitosa necesita lograr un equilibrio razonable y estable entre los costos, el valor para el cliente y el precio. En forma constante se hará estas preguntas:

- ¿Dónde tenemos costos relativamente altos?
- ¿Qué valor para el cliente resulta de nuestras actividades de costos altos?
- ¿Cómo se recuperan los costos?
- ¿A que clientes benefician?
- ¿Puede el servicio o el producto diferenciarse de tal manera que aquellas personas que obtienen el valor adicional paguen por este?
- Si el costo extra no produce beneficio, ¿cómo podemos librarnos de este?

Estos son algunos ejemplos de cómo esta clase de verificación contable de costo / valor podría funcionar.

Cabe mencionar como ejemplo que una empresa comerciante dedicada al menudeo de ropa de hombre. Los costos por instalaciones y existencias son superiores a los de los competidores, porque mantiene un surtido amplio de tallas, colores y materiales en pantalones y camisas.

El valor que esto representa para el cliente es que tiene una mayor probabilidad de encontrar con exactitud lo que desea, en lugar de elegir otra prenda o de tener qué buscar en otras tiendas.

Cada cliente se beneficia con esto, pero en especial, los clientes con dificultad para encontrar su talla o los clientes a quienes resulta difícil

complacer. Con esto puede llegar a la conclusión de que atrae clientes que desean pagar por lo que eligen y a clientes que desean pagar por ropa de talla o estilo poco común.

Es probable que pueda recuperar sus costos extra al cobrar mas que la competencia por todos los artículos que vende (por la amplitud de elección dentro de cada talla), y al cobrar mas aun por las tallas y estilos que se consideran fuera de lo habitual (por los extremos de la elección).

Los valores que están añadiendo y que le permiten cambiar un precio alto pueden resumirse como:

- Seguridad
- Elección y rareza.

Necesita ahora asegurarse de que sus clientes actuales y potenciales, estén consientes de que están obteniendo estos beneficios como parte de su servicio.

Sin embargo, hoy en día nos queremos acercar al ideal de "efectuar todas las compras en un solo lugar". Es probable que todas las instalaciones sean más costosas que los competidores. Existen varias formas en las que esto podría convertirse en una ventaja:

- Una imagen de mercado con precios altos crea una expectativa de niveles profesionales altos y servicio de calidad,
- La ubicación puede ser accesible y fácil de encontrar,
- La ubicación puede estar cerca de una concentración grande de clientes; puede llegar a mas clientes,

- La ubicación puede disminuir el promedio de tiempo de viaje para los clientes que visitan sus instalaciones,
- La ubicación puede disminuir el promedio de tiempo de viaje del personal que visita a clientes,
- La ubicación puede estar cerca de otros servicios complementarios; esto ahorra tiempo para sus clientes o para usted,
- Los clientes esperan que usted esté allí,
- Puede atraer mas personal experimentado y entusiasta.

Cualesquiera de estas ventajas podrían permitirle recuperar los costos adicionales, ya sea cobrando mas o agrandando su base de clientes y asegurando su lealtad. Sin embargo si ocupa un sitio costoso únicamente porque su ubicación complace a su propia gerencia y personal, entonces el costo extra simplemente se cargará contra las utilidades de la compañía.

Así pues, con el servicio se logra aumentar el valor percibido sobre la calidad del producto sin tener que invertir mayormente en el mismo. Resultado final: un incremento sostenido, a largo plazo, de participación en el mercado permitiendo economías de escala, que a su vez, reducen costos, redundando en rentabilidad de la empresa.

El manejo del Balanced Scorecard.

Medidas de cobertura que son necesarias de tomar para ayudar e ir en busca del desempeño no sin una utilidad.

Se identifican tres grupos alrededor de cuál las debilidades del desempeño, las iniciativas existidas y nuevas se podrían estructurar:

1. PVA "Valor de gente - agregado"
2. CVA "Valor de cliente - agregado" y
3. EVA "Valor económico - agregado".

Resultado de lo anterior; tres "familias" de medidas que se enfocan son:

1. El desempeño financiero,
2. La satisfacción de cliente, y
3. La satisfacción del empleado.

El desempeño de la administración hace que en el futuro, el servicio sea medido en estas tres dimensiones completas, con operaciones individuales que se adopten en alguna forma para su propia evaluación.

Aumentar valor al producto con la cadena de valor.

La regla general para aumentar valor al producto dado un servicio es muy simple:

Satisfaga mas necesidades de su cliente

Lo que esto significa en la practica es que necesita tener un conocimiento pleno y detallado de las necesidades de los clientes y es preciso que se considere la relación entre el cliente y la empresa como un todo continuo. Con estas perspectivas se puede notar las oportunidades para extender la cobertura en dos dimensiones que se pueden llamar: extensión y profundidad.

Extensión significa ampliar el servicio hacia arriba y hacia abajo del contrato de compra actual. Profundidad significa ampliar el número de necesidades que esta preparado a satisfacer.

La mayor parte de las ideas sobre como se puede lograr esto se puede hacer utilizando una lista de verificación a través de una vinculación con as diferentes etapas de una transacción.

Como acceder:

- ¿Es fácil ponerse en contacto con usted?
- ¿Cada cliente se relaciona con un individuo único que toma la responsabilidad general por sus intereses?
- ¿Los clientes tienen que aprender sus procedimientos y comprender la estructura de la empresa para obtener lo que ellos desean?

Como establecer la necesidad:

- ¿Hace preguntas abiertas?
- ¿Ayuda al cliente a expresar sus objetivos, en términos del desempeño y los beneficios que espera?

Como aclarar la necesidad:

- ¿Presiona al cliente para que tome en cuenta los intereses de otros usuarios?
- ¿Su información técnica y la resolución de problemas están de acuerdo con el nivel de experiencia del cliente?
- ¿Proporciona al cliente toda la información que necesita para llevar a cabo una elección documentada e inteligente?

Como decidir las condiciones:

- ¿Ofrece compras con una pausa?
- ¿Esta preparado para adquirir para el cl8iente los artículos que habitualmente no fabrica o abastece?

Secuencia:

- ¿Ofrece servicio después de la entrega: instalación, capacitación, entrenamiento del usuario?
- ¿Ofrece apoyo continuo: teléfonos de emergencia, información actualizada, visitas de seguimiento, comprobación en relación con la satisfacción del cliente?
- ¿Deja al cliente con la impresión de que espera hacer mas negocios con él?

Este capítulo concluye que:

1. Traducir en uno o en más medidas del desempeño en forma pertinente al negocio podría ganar en cada elemento de la cadena servicio – utilidad.
2. Es recomendable llamar a un especialista que conduzca y enfoque las sesiones del grupo.
3. La rentabilidad de la empresa esta en relación con su legitimación social y, en ultimo termino, con su credibilidad.

Fuente: Curso "Retos a Vencer con la Ética Empresarial", ITESM 2001

Calculando la rentabilidad de los servicios.

Frederick Reicheld y W. Earl Sasser, escribieron, en la revista Harvard Business Review, que "Conforme se alarga la relación de un cliente con una empresa, las ganancias aumentan. Las deserciones por parte de los clientes tienen un impacto sorprendentemente fuerte en el balance final".

Reicheld, director del programa de retención de clientes de Bain & Company, y Sasser, profesor en Harvard Business School, agregan:

"Es común que un negocio pierda de 15 a 20 por ciento de sus clientes cada año. Cuando las deserciones se reducen a la mitad, la tasa promedio de crecimiento aumenta más del doble. Un cambio del 5 por ciento en la tasa de retención de clientes incrementa las ganancias de 25 hasta 100 por ciento."

A pesar del impacto que tiene en las ganancias reducir las deserciones de clientes, los sistemas de contabilidad no captan el costo de una deserción evitada, reconsiderada o revertida. Tampoco los negocios miden en números las deserciones. Como resultado, los ejecutivos subestiman en gran medida el costo de perder a un cliente.

La mayoría de los sistemas de contabilidad se enfocan únicamente en los costos o ingresos de periodos actuales, e ignoran los flujos de efectivo esperados a lo largo de la vida de un cliente. Un programa mas o menos formal sobre el manejo de la deserción puede ser muy útil para un negocio.

Para determinar si la empresa tiene una tasa de deserción alta y tomar medidas para retener a clientes, el primer paso obvio es determinar la tasa de

deserción. Entonces estará preparado para identificar las causas de la deserción.

En segundo lugar, se debe determinar cuan larga es la vida de un cliente leal y cuanto gasta cada año a lo largo del tiempo en que es cliente.

Reúna a empleados, jefes y gerentes en grupos de observación que tendrán la tarea de hacer una lista de las causas de deserción. Cuando un cliente regular se vaya, llámelo y pregúntele la razón por la que desertó. Entreviste a los empleados de primera línea (que tienen trato directo con los clientes); ellos ven ir y venir a los clientes y, por lo general, conocen las causas principales de la deserción.

Usted puede desarrollar y enviar cuestionarios a los que eran sus clientes, e incluir algo que los induzca a contestarlos.

Son efectivas también las entrevistas personales y telefónicas con clientes desertantes.

El anexo 1 contiene los datos necesarios para medir y definir el costo para llegar a cero deserciones.

Como resultado, la conclusión del estudio fue que la lealtad del cliente estaba entre las causas determinantes más importantes de la ganancia que la acción del mercado en una gran variedad de industrias.

Del estudio estimaron, por ejemplo, que un cinco aumento de cinco por ciento en la lealtad del cliente podría producir aumentos de un 25 por ciento de ganancia en las industrias de servicio que en aquel entonces fueron estudiadas, ver Fig. 2.5.

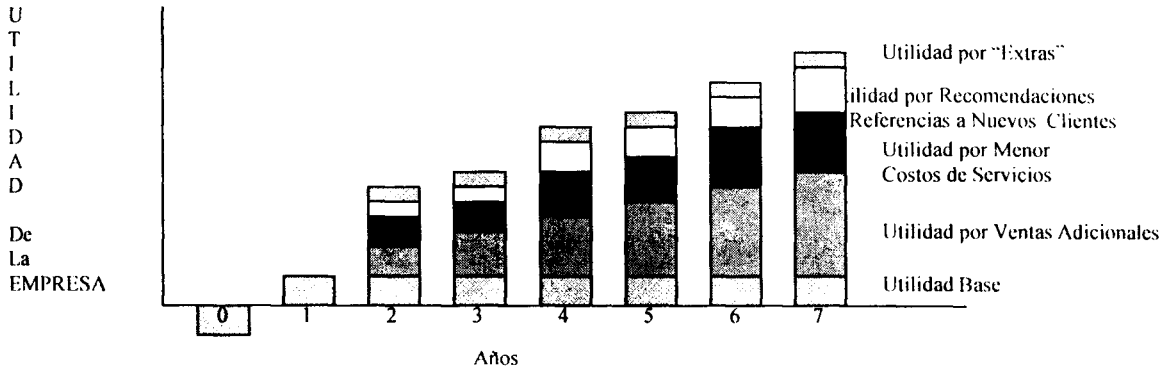


Figura 2.5 Relación Calidad – Utilidad.

Reimpreso del Exhibit de Zero Defections: **Quality Comes to Services**" by Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser. Jr. September – October 1990, Pág. 108.

El servicio incrementa el valor percibido de los productos tangibles e intangibles. Cuando los consumidores perciben que se ha incrementado el valor de un producto sin el correspondiente aumento en el precio, la lealtad, el monto de las compras y la frecuencia de compra también aumentan. Este es un axioma en el mundo empresarial.

CAPITULO 3

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Este capitulo presenta dos métodos diseñados para identificar las dimensiones importantes de la calidad de los productos o servicios; punta de partida de la creación de las necesidades de los clientes, mediante declaraciones especificas. El primer método consiste en el establecimiento de las dimensiones de la calidad, un enfoque que exige que el proveedor establezca las dimensiones de la calidad de su servicio o producto. El segundo método es la técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954), a través de las entrevistas de grupos y las individuales. La diferencia principal radica en que los grupos o los individuos representan el punto central del proceso de generación.

Establecimiento de las dimensiones de la calidad.

Las empresas lideres del servicio cuantifican la satisfacción de cliente. Estas medidas a menudo han rendido resultados sorprendentes, de lo cual se sugirió no existir una relación constante entre la satisfacción del cliente y la lealtad.

Basado en investigaciones recientes de todos los eslabones en la cadena de ganancia del servicio, la satisfacción del cliente es la que más se ha probado y la que ha resultado menos segura.

El establecimiento de la satisfacción del cliente se relaciona con las personas que proporcionan el servicio o producto, que son quienes tendrían que estar en una buena posición para entender el propósito y la función del servicio o producto. Esto significa abarcar desde las personas que participan como equipos en círculos de calidad centrándose en la resolución de un problema especifico hasta aquellos que trabajan de manera independiente para entender mejor las necesidades de sus clientes. En ambos casos, las personas se relacionan estrechamente con el proceso comercial. En esencia, el proceso abarca dos pasos: identificar las dimensiones y definirlas con ejemplos específicos.

Es difícil convencer a las administraciones de las empresas que una de las dimensiones son la lealtad del cliente para dar cumplimiento a uno de sus niveles de la satisfacción, y todavía aun más cuando las medidas específicas no han sido desarrolladas por ellas. En la Empresa "Los Casitos" se ha hecho un esfuerzo para amarrar la satisfacción de cliente directamente con la capacidad de ganancia de ella y los resultados han sido bastante notables.

La Satisfacción del Cliente dificulta en cierta forma atender al Valor. Hoy en día, los clientes son fuertemente orientados a valores. Ellos buscan los resultados y atienden a la calidad del proceso que excede lejos del precio y la adquisición que les cuesta a ellos a la hora de que contraen un servicio.

Esto dirige a efectuar actos increíbles para ofrecer servicio a los clientes ya que la calidad interna es caracterizada también por las actitudes de los empleados que tienen el uno hacia al otro y la manera en que se ofrecen

mutuamente dentro de la empresa. Esto ha dirigido a varios esfuerzos de ayudar a los empleados a que identifiquen sus "clientes" dentro de la empresa, que averigüen lo que sus clientes internos necesitan con relación a los servicios y también a iniciar las acciones correctivas donde es necesario mejorar dicho servicio.

Cabe hacer un paréntesis en el sentido de que las empresas trasnacionales comienzan a medir las relaciones de cada eslabón en la cadena de la ganancia del servicio. Por ejemplo, la relación directa entre la lealtad de cliente, medido por la "profundidad" de una relación, y el número de servicios que un cliente utiliza, con respecto a la capacidad de ganancia. Esto hace que se tomen medidas para alentar clientes existentes a extender además el número de los servicios que ellos utilizan. Otro ejemplo es la relación directa entre la satisfacción del cliente y la satisfacción de empleado; esto es, a mayor satisfacción del cliente mayor satisfacción del empleado y viceversa.

Como resultado, las medidas de cada uno de estos indicadores; satisfacción de cliente, satisfacción, lealtad y recompensa de empleado, pueden lograr mejoras no sólo en capacidad de ganancia, sino también en la capacidad de ganancia aumentada.

Los eslabones de la cadena de la ganancia del servicio son en síntesis un resumen que pone al descubierto una prescripción mas para la administración. En vista de lo anterior, ¿Qué se necesita dentro de la cadena para edificar una organización que tenga la capacidad de manejar la operación de sus unidades en una base continua?

Para describir la obtención de los eslabones de la cadena, es necesario verificar los siguientes pasos:

(1) La medición de la atención acorde a la relación en la cadena de ganancia a través de sus unidades,

(2) La comunicación debe ser obtenida como resultado de la evaluación de dicha medición,

(3) El despliegue del Balanced Scorecard donde se muestren sus principales mediciones,

(4) El desarrollo del diseño de esfuerzos por mejorar el desempeño de la cadena de servicio,

(5) El establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensas el cual deberá estar conectado con las medidas establecidas,

(6) La comunicación compartida cuando está con relación a la cadena de ganancia del servicio que resulte en un nivel confiable en el área, y

(7) El ánimo de activar todo lo anterior hacia un mejor cambio interno del sistema de información.

Los esfuerzos convencionales para vender se concentran en las cuatro P: Producto, Precio, Actividad de Promoción, y Lugar (Place) o canales de la distribución; esto influye grandemente hacia los responsables de las ventas al consumidor así como de sus productos industriales, con el objetivo primario de la construcción de la acción de demanda en el mercado. Parte de lo anterior forma parte de la base para el Impacto en la Utilidad de la Estrategia del

Mercado (PIMS), que tuvo sus inicios en 1972, asociándose en una forma directa e importante con la capacidad de la ganancia en las empresas.

Claramente, necesitamos entender más acerca de este fenómeno.

Sin embargo, debe indicarse que algunos clientes exhiben la misma gran variedad del potencial como clientes. Esto sugiere la necesidad al segmentar al cliente en la búsqueda de incrementar ese potencial para crear mejores inversiones que aumenten el rendimiento y la satisfacción del cliente.

La economía en el aumento de la satisfacción del cliente puede llegar a ser muy dramática en su impacto en la ganancia para una empresa, proporcionando además una base sólida para entender las influencias en la satisfacción de cliente.

En la satisfacción están los esfuerzos de atraer a los clientes "correctos", los que responderán favorablemente a un buen servicio y entrarán con muy buena disposición en la clase de la relación que puede dirigir y continuar con el negocio, a los costos más bajos, y a las ganancias más altas que resultan naturalmente de niveles altos de la lealtad de cliente.

Hemos acentuado el elemento humano en el encuentro exitoso del servicio. Es un elemento importante de la calidad del servicio, siempre y cuando sea percibido por los clientes. Sin embargo, es necesario tener presente que un encuentro de servicio es sólo tan exitoso cuando produce los resultados que el cliente espera y la ganancia producidos para quien proporciona el servicio, junto con otros elementos de la ecuación del valor de cliente. La importancia del

elemento humano contribuido por la abastecedora del servicio varía magníficamente, dependiendo de la naturaleza del encuentro.

Una serie de encuentros de servicio entre el que aporta el servicio y el cliente conducirá una relación productiva y provechosa siempre y cuando el que aporta el servicio sea capaz de lograr una alta calidad en el encuentro, por lo que es necesario emplear actitudes primero, seguido de habilidades.

La importancia en la mayoría de los servicios sugiere naturalmente varias preguntas para el interés de quienes buscan lograr mejorar el servicio y la ganancia:

1. ¿Se conoce la relación entre la satisfacción del cliente y el empleado? ¿Cómo lo sabe?
2. ¿Tiene esta relación las categorías del trabajo asociadas con la entrega de su servicio?
3. Dada la identificación de categorías de trabajo que sean críticas a la relación, ¿qué hace para atraer usted a la "mejor" gente a estos trabajos, con una "mejor" definición por esas actitudes y habilidades que necesitó llevarse a cabo el trabajo efectivamente?
4. ¿Qué hace para asegurar la consistencia de la calidad del servicio cuando encuentra muy crítico el desempeño en su servicio?
5. ¿Una vez que se establece, qué se hace para asegurar que una relación con el cliente se haga para sentirse como si el mismo empleado esté disponible para mantener la relación todo el tiempo?

6. ¿Ha considerado usted reorganizar a su personal, quizás en equipos, con el propósito de asegurar la continuidad de una relación del servicio que simplemente no sea posible de lograr asignando clientes a cada empleado?
7. ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para retener a ese cliente? ¿Fidelizarlo? ¿Cuidarlo? Pero sobre todo...
8. ¿Cómo extraerle el máximo de rentabilidad?
9. ¿Cómo es el trato que damos al cliente a lo largo de la "experiencia de compra" o "experiencia de servicio" mientras se relaciona con nosotros?

Referencia: http:www.gerencia.cl/articulo.mv?sec=13&num=18

El Proceso adoptivo de acuerdo los gurús de la calidad implica en términos generales siete pasos:

(1) Para mejorar, mostrar la razón de trabajar en un problema,

(2) Describir el problema y la situación actual, fije los objetivos para la mejora,

(3) Identificar y verificar las causas de raíz del problema mediante análisis,

(4) Seleccionar y aplicar las medidas que sirva para corregir las causas raíz del problema,

(5) Confirmar el problema mediante los resultados,

(6) Identificar los pasos para prevenir que el problema vuelva a ocurrir y buscar la normalización, y

(7) Planear un ataque en componentes restantes del problema y los planes a futuro.

Pero aún con un "proceso" claramente definido en la empresa, existen muchos problemas mal definidos o que han fallado al ser analizadas las causas del problema en una forma apropiada.

Además, se hacen esfuerzos adicionales con el fin de poder estimar el precio de la sensibilidad y de las corrientes de las ganancias como resultado de una relación con el cliente en el tiempo.

Identificación de las dimensiones de la calidad.

De información encontrada en revistas científicas, los investigadores Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985), han concluido que la calidad del servicio se describe en base a diez dimensiones. Sin embargo, investigaciones posteriores por Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988) mostraron que los intentos por medir esas diez dimensiones revelaron que los clientes solo distinguèn entre cinco dimensiones, lo que indicó que las diez originales se traslapan de una manera considerable.

Las cinco dimensiones de la calidad del servicio son:

- Tangibilidad,
- Confiabilidad,
- Capacidad de respuesta,
- Seguridad y
- Empatía.

Las definiciones de estas dimensiones se presentan en una publicación sobre calidad de los servicios, de los autores Zeithmal, Parasuraman y Berry (1990).

Algunas publicaciones especializadas incluyen a menudo artículos que atañen a una industria en particular. Por ejemplo, Kennedy y Young (1989) presentaron varias dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo.

La Tabla 3.1 se presentan cinco dimensiones del personal de apoyo y sus definiciones.

Tabla 3.1 Cinco dimensiones de la calidad para las áreas de personal de apoyo y sus definiciones.

1.	Disponibilidad del apoyo:	El grado hasta el que el cliente puede ponerse en contacto con el proveedor.
2.	Capacidad de respuesta del apoyo:	El grado hasta el que el proveedor reacciona con prontitud ante el cliente.
3.	Oportunidad del apoyo:	El grado hasta el que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.
4.	Integridad del apoyo:	El grado hasta el que el trabajo total se completa.
5.	Afabilidad del apoyo:	El grado hasta el que el proveedor muestra comportamiento y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.

El proceso de aclarar las dimensiones de la calidad implica generar ejemplos específicos de esta. Cada ejemplo define una dimensión de la calidad en particular, y cada dimensión podría incluir varios ejemplos. Estos son oraciones enunciativas especificas; cada una de ellas describe un caso particular de la dimensión de la calidad que representa. Tales aseveraciones podrían referirse a una tarea o comportamiento especifico realizado por una persona dentro del proceso, o describir un ejemplo particular que ilustra la dimensión. El primer tipo de aseveración incluiría un verbo de acción que

describa un comportamiento especifico del proveedor del producto o servicio. El segundo incluiría un adjetivo especifico que refleje el contenido de las dimensiones. Los ejemplos que contienen tanto un comportamiento como un adjetivo específico mostrados en la Tabla 3.2. en el que se generaron estas aseveraciones empleando las definiciones presentadas por Kennedy y Young (1989) y que se utilizaron como punto de partida para medir la satisfacción del cliente en Laboratorios Chontalpa.

Tabla 3.2 Aseveraciones que describen las dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo.

Disponibilidad del apoyo	
1.	Obtuve ayuda del personal de apoyo cuando la necesite.
2.	El personal de apoyo siempre estuvo disponible para auxiliarme.
3.	Pude comunicarme con el personal de apoyo siempre que lo necesite.
4.	El personal de apoyo estaba dispuesto cuando se le necesitaba.
5.	Concerté reuniones con el personal de apoyo en horarios convenientes.
Capacidad de respuesta del apoyo.	
1.	Respondieron con prontitud cuando solicite su ayuda.
2.	Me ayudaron de inmediato cuando necesite su apoyo.
3.	Espere poco tiempo para obtener ayuda después de pedirla.
Oportunidad de apoyo.	
1.	Completaron el trabajo de acuerdo a lo esperado.
2.	Cumplieron con la fecha limite que establecí.
3.	Terminaron sus deberes dentro del marco temporal estipulado.
4.	El proyecto se concluyó a tiempo.
Integridad del apoyo.	
1.	Se aseguraron que cada aspecto del trabajo se completara.
2.	Terminaron todo lo que dijeron que iban a hacer.
3.	Estuvieron ahí para proporcionar ayuda desde el principio hasta el fin del proyecto.
Profesionalismo del apoyo.	
1.	Los integrantes del personal se comportaron de manera profesional.
2.	El personal de apoyo me presto atención.
3.	El personal fue cortés.
4.	El personal se interesó en lo que yo tenia que decir.
Satisfacción global con el apoyo.	
1.	La calidad del modo con que el personal me trato fue alta.
2.	La manera en que el personal me trató satisfizo mis necesidades.
3.	La manera en que el personal me trato cumplió mis expectativas.
4.	Estoy contento con el trato que me dio el personal.
5.	Estoy satisfecho con el trato que me dio el personal.
Satisfacción global con el producto.	
1.	La calidad del trabajo final que realizaron fue alta.
2.	El trabajo cumplió con mis expectativas.
3.	Estoy satisfecho con el trabajo que me proporcionó el personal de apoyo.

Técnica de Incidentes Críticos.

La técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954) es otro método para determinar las necesidades del cliente. Fue empleado en el establecimiento de las dimensiones de sistemas de evaluación del desempeño por Latham y Wexley en 1977 y posteriormente por Latham, Fay y Saari en 1979. Este método no solo es aplicable en la formulación de cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente, sino que es valioso en cualquier análisis de los procesos comerciales mediante el cual las compañías intentan definir y entender las necesidades de sus clientes. Facilitando en buena medida ese proceso de definición y entendimiento.

El método de incidentes criticos se centra en obtener información de los clientes sobre los servicios y productos que reciben.

Los incidentes críticos son aquellos aspectos del desempeño organizacional en el cual los clientes entran en contacto directo con el empleado.

Un buen incidente crítico para definir las necesidades de los clientes debe poseer dos características: 1) Ser especifico y 2) Describir al proveedor del servicio en términos de comportamiento; de servicio o producto; todo mediante adjetivos específicos.

Entrevista.

Por lo general, describimos un producto o servicio en términos de varias dimensiones o características. Por ejemplo, después de recibir un servicio, describiríamos al proveedor del servicio como rápido, siempre disponible cuando se le necesita y desagradable. Estas descripciones representan tres

aspectos del servicio: capacidad de respuesta, disponibilidad y profesionalismo, respectivamente, por mencionar algunos ejemplos de las dimensiones. Estas características forman un subgrupo de todos las dimensiones posibles por las que se describe el servicio. La amalgama de todas las dimensiones posibles describe el producto o servicio completo.

Podemos considerar las necesidades del cliente como las características del producto o servicio que representan dimensiones importantes. Se trata de las dimensiones en las que los clientes basan sus opiniones respecto al producto o servicio. Usaré el termino dimensiones de la calidad para describir estas dimensiones importantes. También intercambiaré los términos necesidades del cliente y dimensiones de la calidad a lo largo de la tesis.

El propósito de determinar las necesidades del cliente es establecer una lista exhaustiva de todas las dimensiones importantes de la calidad que describen el producto o servicio. Resulta esencial entender las dimensiones de la calidad para saber como definen los clientes la calidad del producto o servicio. Solo si se comprenden las dimensiones de la calidad será posible diseñar sus mediciones para evaluarlas.

Aunque existen dimensiones estándares de la calidad, muchas de estas se generalizan a productos o servicios y algunas se aplican solo a tipos específicos de ellos mismos. Las dimensiones de la calidad aplicables en muchas organizaciones de servicios incluyen de acuerdo a Kennedy y Young (1989): Disponibilidad, Capacidad de Respuesta, Comodidad y Oportunidad. Tales dimensiones de la calidad se aplican, al parecer, a muchas industrias de

servicios, como: Banca, Hotelería e Industria Hospitalaria. Sin embargo, esta lista de dimensiones de la calidad no es exhaustiva para cada una de dichas industrias. La industria hospitalaria tal vez incluya dimensiones adicionales de la calidad, como la referente a los alimentos y la atención. De manera semejante, otras industrias posiblemente posean dimensiones de la calidad que definan de modo particular sus productos o servicios. Es importante que cada compañía identifique todas las dimensiones de la calidad para garantizar el entendimiento de la definición de calidad respecto a sus productos o servicios. El análisis de estos proporcionara un panorama amplio de dichas dimensiones.

Cuando una categoría importante de necesidades del cliente se pasa por alto durante el proceso inicial de entrevistas, el cuestionario resultante para evaluar la satisfacción del cliente seria deficiente para medir todas las necesidades de este. Esto es; no se podría evaluar la percepción. Agrupándose en elementos de satisfacción; los cuales se colocan todos dentro de categorías de necesidad del cliente, estas categorías pueden compararse con otros aspectos de la calidad.

La tabla 3.3 presenta los pasos básicos que deben seguirse en cada método para establecer las necesidades del cliente. La tabla 3.4 presenta el Método de incidentes críticos e incluye ciertos puntos importantes en cada paso para facilitar el proceso de establecimiento de dichas necesidades.

Como regla general, deberá realizarse cinco entrevistas adicionales por cada incidente critico que no pueda asignarse en la lista inicial de necesidades del cliente.

Tabla 3.3 Pasos básicos para establecer las Necesidades del Cliente.

Establecimiento de las Dimensiones de la Calidad		
Pasos		Puntos importantes
1.	Crear una lista de las dimensiones de la calidad	✓ Leer publicaciones profesionales y especializadas para obtener una lista de las dimensiones de la calidad. ✓ Generar la lista a partir de la experiencia personal.
2.	Redactar las definiciones de cada dimensión	✓ Las definiciones pueden hacerse en términos generales.
3.	Crear ejemplos específicos para cada dimensión de la calidad.	✓ Los ejemplos deben utilizar adjetivos específicos que reflejen el servicio o producto. ✓ Los ejemplos deben incluir comportamientos específicos del proveedor. ✓ Los ejemplos deben emplear aseveraciones.

Tabla 3.4 Procedimiento para establecer las Necesidades del Cliente.

Método de Incidentes Críticos		
Pasos		Puntos importantes
1.	Generar incidentes críticos	✓ Entrevistar clientes. ✓ Los incidentes críticos deben ser ejemplos específicos, buenos o malos, del servicio o la calidad del producto. ✓ Cada incidente critico refleja solamente un ejemplo.
2.	Clasificar los incidentes críticos por grupos.	✓ La clasificación se basa en la semejanza en el contenido de los incidentes.
3.	Redactar elementos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos	✓ Cada elemento de satisfacción debe ser una aseveración. ✓ Los elementos de satisfacción deben ser específicos.
4.	Clasificar los elementos de satisfacción por grupos; Cada grupo representa una necesidad del cliente.	✓ La clasificación debe basarse en la semejanza de los elementos de satisfacción. ✓ La necesidad del cliente debe reflejar el contenido de los elementos de satisfacción.
5.	Determinar la calidad del proceso de clasificación.	✓ Dos jueces deben llevar a cabo los pasos de clasificación. ✓ Calcular el acuerdo entre jueces.
6.	Determinar la amplitud de las necesidades del cliente.	✓ Retire 10% de los incidentes críticos antes de establecer las necesidades del cliente. ✓ Determine si 10% puede colocarse dentro de las necesidades del cliente.

La gran mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para evaluar la calidad de un servicio:

(1) Fiabilidad,

(2) Seguridad,

(3) Elementos tangibles,

(4) Capacidad de respuesta y

(5) Empatía.

En la medida en que se va analizando cada una de estas dimensiones, se puede demostrar sus capacidades y habilidades de cada unas de estas de tal forma que los clientes puedan percibirlas claramente.

Fiabilidad es la habilidad que poseemos para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa.

Seguridad representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Con frecuencia los clientes "compran tranquilidad, confianza y seguridad y no las frías habilidades técnicas que muestra la empresa.

Elementos tangibles incluyen:

a. Las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en el servicio,
b. las instalaciones y equipos,
c. La apariencia del personal.

Capacidad de respuesta se refiere a la actitud que la empresa muestra para ayudar a sus clientes y para suministrar un servicio rápido.

Empatía quiere decir que la empresa esta en la mejor disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizados.

El cliente siempre estará en comunicación y la empresa debe estar en una disponibilidad de ofrecer al cliente mas de lo que él percibe.

Seis pasos para mejorar el servicio y atención al cliente.

Paso 1: conocer y entender que es lo que hay que hacer bien.

Esta declaración refleja el hecho de que el mundo está cambiando y el servicio y atención al cliente ha de cambiar con él. No basta ya el ser buenos solo en la tarea de ayer.

Paso 2: Crear valor en la entrega del servicio.

Principios clave:

- Prestar atención a cada detalle de la entrega, gestionando los procesos, los materiales, el personal y la información para conseguir un resultado consistente.
- Analizar la operación desde el punto de vista de los clientes, comprendiendo sus necesidades y sus percepciones de la manera como se les sirve.
- Trabajar duramente para establecer fuertes eslabones en cada punto de la cadena de la entrega del servicio: desde el personal que trabaja de cara al cliente hasta los clientes, desde la plantilla de primera línea hasta el personal que trabaja en la parte trasera o trastienda de la empresa o el personal de apoyo.

El objetivo es que haya una clara y consistente vinculación entre "Que es lo que hay que hacer bien" (Paso 1) y como se consigue (Paso 2).

Paso 3: Equilibrar los recursos.

Las mejores empresas consiguen moverse en la "cuerda floja" al lograr consistentemente buenos niveles de servicio y al mismo tiempo, mantener los

costos en un nivel tal que se puedan asegurar unos buenos márgenes. Esto solo se puede lograr mediante una mejor comprensión de cómo compaginar la oferta y la demanda:

- Conociendo la capacidad efectiva de la organización de servicio y atención, así como el ritmo al que se puede satisfacer consistentemente la demanda.
- Predecir la demanda futura para asegurar que se suministran los recursos adecuados.
- Conocer el punto en el que los recursos se tornan rentables (punto de equilibrio) y el punto en el que una demanda suplementaria tiene como resultado el deterioro de los niveles de calidad percibidos por el cliente.
- Incorporar flexibilidad al sistema y al personal para mejorar la respuesta a la variabilidad de la demanda.
- Limitar el efecto negativo sobre la satisfacción del cliente que se produce cuando la demanda supera a la oferta, reduciendo la probabilidad de que ello ocurra y preparando planes de emergencia para estas ocasiones cada vez más raras.

Paso 4: Crear una estructura para la calidad.

Desarrollar una estructura para la calidad significa adoptar una serie de medidas que van de un inequívoco compromiso gerencial con la calidad hasta la dedicación de recursos a la mejora de la calidad, pasando por el empleo de mediciones y recolección de datos, motivación y recompensas, implicación,

creatividad y sistemas de aseguramiento de la calidad; no existe un único planteamiento valido. En algunos casos, hay que poner en pie sistemas y procedimientos detallados, que luego cobraran vida gracias a empleados motivados para entregar un servicio de calidad de primera clase.

No hay que olvidar que la mejora continua es un elemento vital de la gestión de la calidad y que, si se le favorece debidamente, puede producirnos importantes ventajas competitivas.

Paso 5: Trabajar en la productividad de los recursos.

A medida que van madurando los ciclos de vida de los productos, ya sean bienes o servicios, van disminuyendo las oportunidades de incrementos en el precio. Cualquier diferenciación mediante un servicio mejorado al cliente, ha de ser sufragado en cierta medida mediante una incrementada eficiencia o efectividad.

Como primer paso, esto exigirá una revisión de las medidas de productividad actualmente en vigor, asegurando que reflejen las prioridades de la empresa. El reciente interés por el calculo de los costos basado en actividad (ABC), es el reconocimiento de que el colocar simplemente los gastos los gastos generales por encima de los costos directos proporciona una evaluación imprecisa de la aportación de cada producto del servicio.

Identificar los principales elementos del costo de los recursos puede permitir a la empresa compararse con departamentos parecidos de servicio y atención al cliente – probablemente los que no son competidores – para saber si hay algunos ámbitos que puedan ser más efectivos. Esta actividad "referencial" se

está generalizando a medida que los directores del servicio y atención al cliente van descubriendo que las cuestiones y los problemas a afrontar son muy parecidos en la mayor parte de los sectores de la industria.

Las empresas deben esforzarse por mejorar constantemente la efectividad de los sistemas y la plantilla. Hoy en día, Numerosos empresas están descubriendo el valor de considerar como puede reducirse la cantidad de tiempo empleado en trabajar en sistemas sobre la base de que el trabajo se expande para llenar el tiempo disponible. Otras están descubriendo que el análisis de la cadena de valor muestra los ámbitos en los que un incremento marginal en un solo recursos proporciona ahorros mucho mayores a otros recursos.

Paso 6: Gestionar el cambio.

Es imprescindible considerar como fundamental la necesidad de reconocer el cambio y de asegurar que la función de servicio y atención al cliente se mueva con dicha función. Pero reconocer el cambio es solo una parte de la tarea global. Se tiene que arrastrar en las empresas al personal que quiera realizar los cambios a fin de que se produzcan en él y con éxito.

Ocho aspectos relevantes acerca del cliente.

1. El cliente es la persona más importante para la empresa.
2. El cliente no depende de la empresa, por el contrario, la empresa depende de él.
3. El cliente nunca interrumpe nuestro trabajo, precisamente trabajamos para él.

4. El cliente nos hace el favor de preferirnos y nos da la oportunidad de servirle; nosotros no le hacemos ningún favor al atenderlo.
5. El cliente no representa para la empresa una cifra determinada; cualquiera que sea el monto de su compra debemos procurar adivinar y satisfacer su gusto y su criterio.
6. El cliente no es una persona con quien se debe discutir, aunque no tenga la razón.
7. El cliente nos ofrece sus necesidades y la oportunidad de servirle.
8. El cliente debe obtener utilidad al hacer transacciones con la empresa, nunca hay que abusar de él.

Seis causas por las cuales se pierden clientes.

1. 1% Mueren.
2. 3% cambian de domicilio.
3. 5% tiene otros amigos.
4. 14% están inconformes por el servicio recibido.
5. 68% son ignorados por la empresa.

De estos porcentajes, el único que esta fuera de control de la empresa es el primero, por lo tanto el 99% dependen total y absolutamente de la capacidad de servicio de la empresa.

Cincuenta y cinco palabras importantes en la calidad total.

1. Las diez más importantes: "El mayor compromiso en la vida res la calidad total".
2. Las nueve: "Nuestras metas principales son la calidad y el servicio".

3. Las siete: "L calidad se genera en cada proceso".
4. Las seis: "Estamos orgullosos de lo que hacemos".
5. Las cinco": "La calidad la hacemos todos".
6. Las cuatro: "Debemos prevenir, no inspeccionar".
7. Las tres: "Mejoramos cada día".
8. Las dos: "Educación permanente".
9. La más importante: "Responsabilización".

Seis Reglas de Oro para ofrecer servicios de excelencia

1. Sea competitivo. Tanto en ofrecer calidad en el producto y servicio que genere y ofrezca, como en el trato a su clientela y a la comunidad que le rodea. En pocas palabras, sea eficaz, eficiente o efectivo, para lograr productividad para su empresa y bienestar para sus trabajadores.
2. Preocúpese por prepararse. Por contar con los acontecimientos suficientes y profundos acerca de su producto o servicio y del medio ambiente que le rodea, de tal manera que siempre esté en posibilidad de responder a las preguntas que le planteen y los problemas que se le presenten.
3. Tenga actitud positiva. Traducida esta idea como la energía que necesita para ser más competitivo, para tener mayores habilidades, para ser más profesional en su campo de trabajo y en la relación con su cliente.

4. Cuide la imagen de la empresa. No permita que en la empresa se observen anomalías, que además puedan propagarse entre su clientela.
5. Sea cortes. Dice un antiguo refrán "lo cortés no-quita lo valiente", confundimos los términos y creemos que con agresividad lograremos mejores ventajas, ¡mentira!, Eso no es así, es mejor tener un trato amable, agradable, placentero, el cual redundará en beneficios para la empresa, sus trabajadores y la sociedad en su conjunto.
6. Haga un segundo esfuerzo. Decía Rudyard Kipling, "Cuando vayan mas las cosas a veces suelen ir, descansar acaso debes pero nunca desistir". Siempre debemos estar luchando por hacer un segundo esfuerzo, por ser los mejores.

Tres razones por los cuales el cliente compra.

1. El cliente compra, haciendo la mejor elección, con base en el conocimiento que tenga del producto o servicio a adquirir, con base en su experiencia y considerando también la cuestión afectiva, es decir el impacto psicológico que tenga a favor o en contra de alguna empresa, producto o servicio.
2. El cliente será fiel, en mayor o menor medida a una empresa y a los productos o servicios que esta ofrece, por la calidad que le brinden, por los valores agregados, por el precio, por la oportunidad en la entrega, pero también, y de manera considerable, por el trato o atención que reciba de las personas que lo atiendan. En muchas

ocasiones hay individuos que prefieren buena atención aunque el precio sea un poco elevado.

3. Gran parte del valor agregado al servicio está dado por el trato afectuoso que se le brinde a los clientes. El cuerpo de vendedores y personal de servicio deberá ser el mejor capacitado, el mejor pagado, el de mejor trato. No es posible tener vendedores y personal de servicio mal pagado, estos son ahorros mal entendidos. Las personas que dan la cara a la clientela deben mostrar su mejor ángulo y para ello hay que empezare por pagarles bien, aquí si cabe el dicho de "barriga llena, corazón contento".

A muchas empresas del sector manufacturero se les hace difícil comprender que también están en el negocio de los servicios. A los gerentes y directivos de estas empresas se les hace muy difícil entender que el servicio tendrá un poderoso impacto positivo en sus niveles de rentabilidad.

Para finalizar y como conclusión a este capitulo:

Tres indicadores de éxito en los negocios:

1. Fuerte participación en el mercado, conyugales índices de penetración.
2. Utilidades superiores al promedio de la rama correspondiente al sector al que pertenece la empresa, o actividad económica en la que se ubique.
3. Satisfacción total de los clientes.

CAPITULO 4

CONFIANZA Y VALIDEZ

Los instrumentos de medición nos ayudan a entender mejor nuestro mundo y a hacer pronósticos sobre este.

Este capitulo presenta cuestiones sobre la medición que demuestran la importancia de reflexionar con detenimiento porqué deben diseñarse los cuestionarios que miden las percepciones y actitudes que nos indiquen como medir la satisfacción del cliente.

Una vez que la Relación de la Cadena de Ganancia del Servicio se establece en la empresa, debe distribuirse en toda la organización para proporcionar credibilidad en las medidas, sus relaciones, y la importancia de establecer las medidas del desempeño basadas en un seguimiento controlado.

Robert Kaplan y David Norton (1993), recomendaron, llevar el Balanced Scorecard "Tablero de Avisos Equilibrado" la función principal de este tablero es medir sus resultados intangibles no financieros tales como: Eficacia del Recurso Humano, Innovación, Satisfacción del Cliente y Lealtad así como sus Resultados Financieros.

Cuando formulamos cuestionarios, es importante cerciorarse de que los datos obtenidos de estos reflejen información confiable y valida.

Para elaborar los cuestionarios en función de la Cadena de Ganancia del Servicio debemos preguntarnos; ¿Qué es lo que sabemos y creemos acerca de dicha cadena? ¿Cómo lo aplicaremos a una situación específica, al negocio, o a la organización?.

Con lo anterior en mente, es importante considerar también las siguientes preguntas:

1. ¿A quienes dirigiremos las relaciones personificadas en la Cadena de Ganancia del Servicio para crear un sentido intuitivo en la empresa?
2. ¿Cuántos de los eslabones de la cadena la empresa mide ya?
3. ¿Se usa la información resultante para movilizar la acción de la administración? ¿Si ése es el caso, cómo? ¿Si no, por qué?
4. ¿Cómo se comenzará a medir o coordinar esas medidas en la empresa para volver diferentemente lo que ya se hacia en el pasado?
5. ¿El impacto positivo potencial en la ganancia y el crecimiento como debe ser obtenido dentro de la administración efectiva en la Cadena de Ganancia del Servicio?

Se debe considerar la ecuación del valor del cliente como parte principal dentro de la perspectiva del cliente, o desarrollar simplemente como:

$$Valor = \frac{\text{Resultados_producidos_por_el_Cliente} + \text{Calidad_del_Proceso}}{\text{Precio_al_Cliente} + \text{Costos_de_adquirir_el_Servicio}}$$

Resultados producidos por el cliente.

Desde un punto de vista para la empresa; procesar la calidad es la manera en que un servicio se entrega a menudo tan importante como los resultados entregados al cliente. Por ejemplo, varios estudios han mostrado que de un 80 por ciento de toda negligencia médica legal se ve implicada una no-negligencia asociada con experiencias adversas en pacientes. De dicho estudio, más de la mitad de los reclamos no implicaron la simple herida a un paciente ni los efectos adversos. Una explicación para esto es la amplia brecha de la percepción del paciente. Y es que el paciente llega a actuar hasta el enojo debido a alguna manera en que la forma del servicio médico es entregada, sea o no un resultado perjudicial. De acuerdo a un trabajo de Parasuraman y Zeithaml (1990), son cinco dimensiones universales de la calidad del proceso del servicio que se pueden identificar. Ellos son:

1. Seriedad (Cumplir lo que se prometió)
2. Responsabilidad (Proporcionar el servicio de manera oportuna)
3. Autoridad (Sentir la confianza en el cliente durante el proceso de la entrega del servicio)
4. Empatía (Ser capaz de tomar el punto de vista del cliente)
5. Evidencia Palpable (¿El servicio se realizó verdaderamente?)

Otra investigación ha establecido que los puntos de vista del cliente dentro de la calidad del proceso del servicio dependen principalmente en la relación entre lo que fue entregado verdaderamente (y en qué manera) con relación a lo que fue esperado por el cliente. Esto tiene implicaciones relativamente

profundas para las empresas al momento de proveer el servicio de acuerdo a lo siguiente:

1. La calidad del servicio es relativa, no absoluta.
2. El cliente, no por la abastecedora de servicio, lo determina.
3. Varía de un cliente a otro.
4. El servicio

Lo que un cliente comprensivo necesita es que las necesidades del cliente deban ser determinadas por formas más tradicionales que por la pura investigación de la venta. Actúa recíprocamente con un servicio que proporciona en la relación cliente – empresa. O por clientes verdaderamente implicados en el diseño de los servicios y las formas en que son entregados.

Aunque se diga que las ganancias verdaderas se desarrollan de acuerdo a servicios diferentes.

Si el valor puede proporcionar una ganancia. Los elementos de la ecuación de valor pueden ofrecer un margen tan pequeño de error que para ellos representa una oportunidad pequeña para hacer ganancia. Para determinar lo anterior, debe evaluarse si puede ser entregada una ganancia, entonces es necesario eslabonar la ecuación del valor a la Visión Estratégica del Servicio.

Para eslabonar la Visión Estratégica del Servicio y la Cadena de Ganancia del Servicio, el objetivo primario es establecer una estrategia hasta el grado tal en que se evalúe al cliente dando como resultado un apalancamiento entre los costos y el servicio que se proporciona. Este "margen" se considera como el valor y el costo que representa una oportunidad de la ganancia a la empresa.

Esto da como resultado una productividad aumentada. Así, el valor se aumenta en el costo más bajo para la empresa, adicionándose al creciente potencial de la ganancia.

El párrafo anterior sugiere que la ecuación del valor sirve como el "eslabón conceptual" entre la visión estratégica del servicio y la cadena de ganancia del servicio. Muestra que la venta, las operaciones, y la administración de recursos humanos son los elementos importantes de una estrategia de la empresa para que la evaluación muestre que los apalancamientos actúan sobre los costos. Los clientes son los que determinan la importancia del grado en el que este esfuerzo se traduce en ganancia para la empresa que da el servicio y el valor verdadero para los clientes por decisiones con respecto al precio cargado para el servicio así como también otros componentes de la ecuación del valor. A causa de decisiones con respecto a resultados para ser logrado, la calidad del proceso del servicio, y la comodidad del acceso proporcionado al servicio, presentado como necesidad no es un juego de la suma de cero en que un aumento de $1 en el precio significa $1 más ganancia para la empresa del servicio y $1 menos para el cliente. Trabajando en conjunto, y teniendo presente ambas visión estratégica del servicio y conceptos de la cadena de ganancia del servicio, se puede aumentar la capacidad de ganancia aumentando el potencial de margen.

Cuándo Reichheld y Sasser (1990) probaron la relación entre la acción del mercado y la capacidad de ganancia en una muestra del servicio empresa – cliente algunos años después que el estudio de PIMS, en su búsqueda de otros

determinantes de la capacidad de la ganancia, descubrieron no sólo esas firmas de servicio con niveles más altos de la lealtad del cliente, su capacidad de ganancia más alta también gozaba para una empresa dada, pero también los clientes considerados leales llegaron a ser más provechosos con el tiempo. Por definición, el año más provechoso de una relación con un cliente siempre es el último. Esto los dirigió a enfocar sus esfuerzos en entender el valor de la vida de un cliente y la lealtad del mismo, a través de escuchar sus quejas, anticiparse a la eliminación de defectos, y la total comprensión de él.

La Retención del cliente es el proceso de continuar la relación activa con un cliente que ofrece mantenerse en una corriente rentable con respecto a la venta del producto o el servicio inicialmente. Esta corriente rentable llega a ser primero con los clientes existentes siendo cada vez más provechoso hasta llegar a ser más fáciles de servir con menos necesidad de hacer los gastos para "obtener información" a través del esfuerzo que se hizo para venderles a ellos.

Esto es un mayor factor que hace la diferencia entre una forma "meramente buena" para las empresas en el servicio ofrecido; mientras que su crecimiento así como su capacidad de ganancia estaba por encima de sus competidores.

Significado de la percepción y actitud del cliente.

Los términos percepción y actitud del cliente en función de la calidad son etiquetas que usamos para resumir un conjunto de actos observables relacionados con el producto, servicio o ambos.

Cuando elaboramos un cuestionario o una escala que evalúe las actitudes y percepciones de los clientes hacia las necesidades de estos, es necesario

considerar los problemas que presenta la medición de tal forma que asegure las puntuaciones derivadas de dichos instrumentos en el cual reflejen la información exacta de la satisfacción del cliente, así como la existencia de instrumentos diseñados para medir objetos tangibles, partes de una maquina, etc. Los índices de medición de repetibilidad y confiabilidad (R&R), por ejemplo, están diseñados para reflejar la calidad del procedimiento de medición en escenarios industriales. De manera semejante, los índices estadísticos reflejan la calidad de las mediciones obtenidas mediante los cuestionarios de satisfacción. Dos cuestiones importantes relativas a la medición deben considerarse cuando se diseñan los cuestionarios; estos son: confiabilidad y validez.

Referencias.

El impacto más grande de la ganancia de los esfuerzos por retener a clientes y desarrollar su satisfacción viene de referencias positivas que ellos proporcionan de clientes potenciales.

Cobran mayor importancia las buenas referencias. En el mundo real, una empresa dedica el 30% de sus recursos a procurar a sus clientes una experiencia agradable y 70% restante a mercadotecnia. En el mundo virtual, el cambio debe destinarse 70% a proporcionar al cliente una experiencia inolvidable y 30% a alardear de ello.

Las compañías inteligentes han reaccionado concediendo mayor importancia al cliente y al servicio, a la vez que se vuelven más eficientes y rentables. Solo tendrán éxito si identifican aquello que hacen mejor. "Jamás

pierda de vista que su verdadera actividad de negocios es servir a los clientes." Si se concentran en los procesos respectivos y si delegan el resto. El resultado es mas opciones y mejores productos para los consumidores.

Cuando formulamos un cuestionario que evalúe la percepción de los clientes referente a la calidad del servicio o producto, necesitamos asegurarnos que las mediciones estén libres de errores aleatorios. Es decir, debemos asegurar que el verdadero nivel subyacente de percepción de la calidad o satisfacción se refleje con exactitud en la puntuación del cuestionario.

La confiabilidad se define como el grado hasta el cual las mediciones están libres de varianzas debidas a errores aleatorios. El error aleatorio disminuye la confiabilidad de la medición. Si queremos sentirnos seguros de que las puntuaciones de nuestro cuestionario reflejan fielmente la dimensión subyacente, es preciso que el cuestionario demuestre tener alta confiabilidad.

Hay tres formas generales de confiabilidad:

- Confiabilidad prueba contraprueba,
- Confiabilidad de formas equivalentes y
- Consistencia interna.

Teoría clásica de la medición.

Cuando se evalúa el nivel de satisfacción de un cliente, la mejor opción consiste es pedir al cliente que responda a varias preguntas. De las respuestas obtenemos una puntuación que indica su nivel de satisfacción con respecto al producto o servicio. Sin embargo, esto solo nos da una puntuación observada del nivel de satisfacción de dicho cliente. De acuerdo con la teoría clásica de la

medición, la puntuación observada se compone de una puntuación verdadera (que es el nivel real de satisfacción) y un componente de error de medición.

Hay dos enfoque que podemos adoptar para explicar la confiabilidad. Uno de ellos se concentra en el análisis de las correlaciones, y el otro se centra en la varianza de cada uno de los componentes en la ecuación de la teoría clásica X, T, y E (Hayes, 1999).

Hace varios años, la organización de Swedbank, el banco más grande de Suecia, formado de la fusión de diez bancos más pequeños a la par cuando el sistema depositario de ese país fue irregular, se encontraron altos niveles de satisfacción del cliente pero aun así su desempeño no era rentable. Al examinar al cliente, encontraron que el 80 por ciento de sus clientes no eran redituables. Aunque ellos estaban muy satisfechos con el servicio que recibían del banco. El 20 por ciento de los clientes que proporcionaban más de 100 por ciento de la ganancia del banco, no fueron satisfechos uniformemente con el servicio que recibían del banco. Como resultado, el banco puso sistemáticamente a invertir su capital en mejoras para los clientes provechosos. Esto ocasionó que perdieran algunos clientes en el proceso; pero observó como sus ganancias comenzaban a subir.

Lo anterior se identificó como el potencial hacia la lealtad, buscada en el cliente:

1. Alargar las relaciones con estos clientes leales,
2. Extender la relación por ventas aumentadas, y
3. Aumentar la capacidad de ganancia en cada oportunidad de la venta.

Dada la estructura fija de una empresa, calcular el impacto económico del cambio de la conducta de cliente de acuerdo al impacto en la capacidad de ganancia por cambios favorables en la conducta de clientes existentes. Refleja el costo en el margen esperado de contribución por cada peso adicional gastado en un cliente pudiendo ser hasta un 20 por ciento y no de un 2 por ciento por concepto de ventas. Así, la empresa debe detectar las mejoras; hasta las más pequeñas encontrando en cualquiera de sus muchas conductas que tiene el cliente y que deben de estar direccionadas hacia la obtención de ganancias muy significativas de utilidad, concluyendo con esto que existe un impacto completo del potencial basado en la venta.

Debe concentrarse más la atención a objetivos más tradicionales, tal como Productividad, Acción del Mercado, y Calidad. Como resultado, no se debe dejar pasar la posibilidad de optimizar el valor que entregó a los clientes.

Debe considerarse además, medir el potencial del segmento del mercado. Las bases de datos nuevas, el software, y las tecnologías de la información que han revolucionado el análisis del potencial del mercado. Por ejemplo, gracias a avances en sistemas de banco de datos y tecnología, las empresas ahora pueden identificar ciertos clientes potenciales que sirven y así invertir en el diseño y formas de ganar con ellos.

La inversión del rendimiento de cada oferta es determinada detenidamente para pronosticar el potencial económico de cada relación contra el costo total de la estrategia de la inversión que es necesaria ganar del cliente.

El proceso de rediseño, inversiones, estímulos, y la propia empresa, deben ser a través de los esfuerzos de darse cuenta del potencial que se tiene al mantener las relaciones con los clientes y entrega de valor. Esto puede implicar el rediseñado de procesos, inversiones en la gente, tecnología, y centrarse en la introducción de resultados contra los estímulos.

Las empresas exitosas se logran a través de la comprensión esencial de cuatro principales funciones: Venta, Investigación, Desarrollo del Producto, y Servicio al Cliente. Adicionalmente, cada esfuerzo que se haga debe asegurar que este dirigido por el responsable en las actividades del servicio al cliente.

Para marcar este nuevo potencial debe dársele la importancia de aumentar el valor de la vida de un cliente por retención a través de mantener las iniciativas que permitan construir la satisfacción de cliente viendo que esté dirigida a los clientes leales y provechosas sin el riesgo de perder a los otros.

Hay que suponer que debe considerarse de suma importancia dicha relación. Esto es, que una vez que los clientes son identificados, ellos serán satisfechos completamente por el valor que se crea y entrega a ellos, que sus niveles de lealtad y uso serán llevados al máximo. También lograr lo que nosotros en términos de satisfacción total del cliente se requiera.

Con el paso de los años después de que se lance una iniciativa para alcanzar la satisfacción total de cliente, deberán mantenerse todo el tiempo las preguntas acerca de los eslabones entre satisfacción, lealtad, y ganancias del cliente.

Para mantener dicha relación, debe tenerse en mente siempre la satisfacción de cliente con el propósito de que se mantenga la intención por el cliente de volver a comprar el servicio o el producto, las relaciones analizadas entre la satisfacción y lealtad del cliente. Los clientes pueden llegar a ser cada vez más "cautivos", sin que por ello se llegue exhibir una "falsa lealtad" en el cual uno puede tener como resultado la pérdida inmediata de la lealtad del cliente con la introducción de la competencia y la reducción de los costos.

De las medidas del impacto de la satisfacción del cliente, lealtad y capacidad de ganancia surgen las estrategias para invertir en mejoras de satisfacción del cliente para aumentar la cantidad y mejorar la ganancia.

Adicionalmente, al medir la satisfacción del cliente con demasiada frecuencia, los datos se promedian por segmentos y no deben relacionarse con otras medidas que podrían proporcionar provechosas penetraciones en las estrategias.

Como conclusión a este Capitulo puede expresar que si llegamos a conocer todo acerca de la satisfacción del cliente se tendrá la base para saber cómo actuar en la construcción de la satisfacción y la capacidad de ganancia.

La satisfacción del cliente y la lealtad se pueden rastrear por medio de esquemas en el que se escuche al cliente; tal como inspecciones, retroalimentación ofrecida por ellos mismos, informes archivados por el personal que ofreció el servicio en el mostrador, hasta llegar a un verdadero involucramiento del cliente en ciertos asuntos de la empresa.

Maryanne Rasmussen, ex vicepresidente de calidad en el ámbito mundial de American Express, dice: "La formula que yo aplico es: mejor gestión de las quejas es igual a más altos niveles de satisfacción de los clientes, lo que es igual a mayor lealtad, lo que es igual a mas altos niveles de rentabilidad".

PARTE II

INTRODUCCIÓN DE LA RELACIÓN CLIENTE – CALIDAD

CAPITULO 5

CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

"En dios confiamos, toda la otra confianza trae los datos."

Traducir las técnicas en resultados.

El conocimiento de las necesidades de los clientes es esencial por dos razones. En primer lugar, proporciona un mejor entendimiento de la manera en que los clientes definen la calidad de servicios y productos. Si uno comprende esas necesidades estará en una mejor posición para saber como satisfacer a la clientela. En segundo lugar, el conocimiento de las necesidades de la clientela facilitará la elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente. Las experiencias descritas en este capítulo contienen los temas comunes que proporcionan las guías para la aplicación más efectiva de identificar las necesidades de los clientes así como del diseño del proceso que va desarrollarse para aumentar ese valor. Las técnicas son de una orden tan alta que van en busca de la mejora de la calidad e ilustran la importancia de mantener el enfoque al cliente y al empleado en el proceso del diseño, particularmente para servicios. Existiendo un alto nivel del riesgo percibido por parte de los clientes o en el cuál la satisfacción del empleado es crítica para el éxito.

"Como el niño que pateó una piedra pequeña hasta la cima de la montaña y se volvió una avalancha."

Además, en procesos de mejora de calidad, la empresa debe proporcionar la suficiente capacidad de servir a su cliente.

Dimensiones de la calidad.

Establecer las necesidades del cliente a través del uso de **"Cuestionarios"**

Laboratorios Chontalpa

Es necesario identificar y definir dichas necesidades del cliente de acuerdo al capitulo tres para lo cual:

Como primera instancia debe identificar las **Cinco Dimensiones de la Calidad del Servicio**:

1. Tangibles,
2. Confiabilidad,
3. Capacidad de Respuesta,
4. Seguridad y
5. Empatía.

Así como las **Cinco Dimensiones de la Calidad para las Áreas de Personal de Apoyo**:

1. Disponibilidad del apoyo; grado tal que el cliente puede ponerse en contacto con el proveedor,
2. Capacidad de respuesta del apoyo; grado en que el proveedor reacciona con prontitud ante el cliente,

3. Oportunidad de apoyo; grado en que el trabajo se realiza dentro de un marco temporal establecido por el cliente negociado o ambos,
4. Integridad del apoyo; grado hasta el cuál el trabajo total se completa.
5. Afabilidad del apoyo; grado que el proveedor muestra comportamiento y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.

La afabilidad del apoyo se divide en:

a. Profesionalismo del apoyo,
b. Satisfacción global del apoyo,
c. Satisfacción global con el producto.

Aseveraciones que describen las dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo.

1. Disponibilidad del apoyo.
   - Obtuve ayuda del personal de apoyo cuando la necesite.
   - El personal de apoyo siempre estuvo disponible para auxiliarme.
   - Pude comunicarme con el personal de apoyo siempre que lo necesite.
   - El personal de apoyo estaba dispuesto cuando se le necesitaba.
   - Concerté reuniones con el personal de apoyo en horarios convenientes.
2. Capacidad de respuesta del apoyo.
   - Respondieron con prontitud cuando solicite su ayuda.
   - Me ayudaron de inmediato cuando necesite su apoyo.
   - Espere poco tiempo para obtener ayuda después de pedirla.

3. Oportunidad de apoyo.
   - Completaron el trabajo de acuerdo a lo esperado.
   - Cumplieron con la fecha limite que establecí.
   - Terminaron sus deberes dentro del marco temporal estipulado.
   - El proyecto se concluyó a tiempo.
4. Integridad del apoyo.
   - Se aseguraron que cada aspecto del trabajo se completara.
   - Terminaron todo lo que dijeron que iban a hacer.
   - Estuvieron ahí para proporcionar ayuda desde el principio hasta el fin del proyecto.
5. Afabilidad del apoyo.
   a. Profesionalismo del apoyo.
      - Los integrantes del personal se comportaron de manera profesional.
      - El personal de apoyo me presto atención.
      - El personal fue cortes.
      - El personal se interesó en lo que yo tenia que decir.
   b. Satisfacción global del apoyo.
      - La calidad del modo con que el personal me trato fue alta.
      - La manera en que el personal me trató satisfizo mis necesidades.
      - La manera en que el personal me trato cumplió mis expectativas.
      - Estoy contento con el trato que me dio el personal.
      - Estoy satisfecho con el trato que me dio el personal.

c. Satisfacción global con el producto.

- La calidad del trabajo final que realizaron fue alta.
- El trabajo cumplió con mis expectativas.
- Estoy satisfecho con el trabajo que me proporcionó el personal de apoyo.

Fuente para obtener dimensiones:

Solicitar a las personas dentro de la empresa que deben examinar el proceso comercial y determinar las dimensiones fundamentales de la calidad del servicio o producto que proporcionan. Además es preciso generar ejemplos específicos que ilustren con exactitud a que se refiere cada dimensión. Este proceso conducirá a la creación de una lista de necesidades de los clientes, definida cada una de ellas mediante varias declaraciones especificas para ello se debe proceder al llenado del Procedimiento para detectar las necesidades del cliente a través del uso de la Tabla 5.1 donde deben establecer las dimensiones de la calidad y de la Tabla 5.2 las aseveraciones con que se enuncian dichas dimensiones.

Tabla 5.1 Establecimiento de las dimensiones de la calidad.

PASOS	PUNTOS IMPORTANTES
1. Crear una lista de las dimensiones de la calidad.	▪ Leer publicaciones profesionales y especializadas para obtener una lista de las dimensiones de la calidad. ▪ Generar la lista a partir de la experiencia personal.
2. Redactar las definiciones de cada dimensión.	▪ Las definiciones pueden hacerse en términos generales.
3. Crear ejemplos específicos para cada dimensión de la calidad.	▪ Los ejemplos deben utilizar adjetivos específicos que reflejen el servicio o producto. ▪ Los ejemplos deben incluir comportamientos específicos del proveedor. ▪ Los ejemplos deben emplear aseveraciones.

Tabla 5.2 Aseveraciones que describen las dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo por el Método de Incidentes Críticos.

PASOS	PUNTOS IMPORTANTES
1. Generar incidentes críticos.	▪ Entrevistar clientes. ▪ Los incidentes críticos deben ser ejemplos específicos, buenos o malos, del servicio o la calidad del producto. ▪ Cada incidente crítico refleja solamente un ejemplo.
2. Clasificar los incidentes críticos por grupos.	▪ La clasificación se basa en la semejanza en el contenido de los incidentes.
3. Redactar elementos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos.	▪ Cada elemento de satisfacción debe ser una aseveración. ▪ Los elementos de satisfacción deben ser específicos.
4. Clasificar los elementos de satisfacción por grupos; Cada grupo representa una necesidad del cliente.	▪ La clasificación debe basarse en la semejanza de los elementos de satisfacción. ▪ La necesidad del cliente debe reflejar el contenido de los elementos de satisfacción.
5. Determinar la calidad del proceso de clasificación.	▪ Dos jueces deben llevar a cabo los pasos de clasificación. ▪ Calcular el acuerdo entre jueces.
6. Determine la amplitud de las necesidades del cliente.	▪ Retire 10% de los incidentes críticos antes de establecer las necesidades del cliente. ▪ Determine si 10% puede colocarse dentro de las necesidades del cliente.

Digamos por ejemplo que así como los **Índices de Medición de Repetibilidad y Confiabilidad (gauge R&R)**; están diseñados para reflejar la calidad del procedimiento de medición en escenarios industriales. De manera semejante, los índices estadísticos reflejan la calidad de las mediciones obtenidas mediante los cuestionarios de satisfacción.

Dos cuestiones importantes relativas a la medición que deben considerarse cuando se diseñan los cuestionarios; la **confiabilidad** y la **validez** como se muestran en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3 Causas de error y métodos para calcular la confiabilidad

Causa de error	**¿Qué estamos preguntando?**	**Estimado de confiabilidad**	**Como calcular el estimado de confiabilidad**
Especifico del tiempo	¿Hay estabilidad en la satisfacción a través del tiempo?	Prueba – Contraprueba	Correlación entre la misma encuesta administrada en dos ocasiones.
Especifico del concepto	¿Es posible generalizar los elementos de la encuesta a todos los elementos posibles?	Formas paralelas	Correlación entre dos encuestas diferentes diseñadas para medir lo mismo.
Consistencia interna	¿Los elementos de la encuesta miden lo mismo?	Dividir en mitades.	1. Correlación corregida entre las dos mitades de la misma encuesta.
		Alfa de Cronbach	2. Utilizar paquete estadístico.

El siguiente paso consiste en determinar que preguntas o aseveraciones han de incluirse de acuerdo con la técnica de incidentes críticos abarquemos la creación de elementos de satisfacción, empleándolos como los elementos de satisfacción relacionados que se presentan en tablas y como apoyo a la preparación para los Laboratorios Chontalpa, como se observa en Tabla 5.4 Elementos de Satisfacción.

Tabla 5.4 Elementos de Satisfacción.

1. Esperé poco tiempo para que me atendieran.
2. El servicio se inició de inmediato cuando llegué.
3. El cajero manejó las transacciones en poco tiempo.
4. El cajero tardó mucho tiempo en completar mi transacción.
5. El asesor financiero estaba disponible para programarme una cita a buena hora.
6. Mi cita con el asesor financiero fue en un horario cómodo.
7. El cajero se dirigió a mí en tono cortes.
8. El cajero fue muy amable.
9. El cajero me escuchó con atención cuando solicite una transacción.
10. El cajero supo como manejar las transacciones.
11. La calidad del modo con que el cajero me trató fue alta.
12. La manera en que el cajero me trató cumplió mis expectativas.
13. Estoy satisfecho con el modo con que el cajero me trató.

Los Elementos de satisfacción también proporcionan ayuda indirecta contribuyendo a la generación de nuevos elementos para el cuestionario. Este proceso implica volver a redactar los elementos de satisfacción para que reflejen una aseveración neutral, en lugar de una oración enunciativa. Debemos tomar como ejemplo los enunciados que hay que destacar en la tabla 5.5.

Tabla 5.5 Nuevos conceptos generados a partir de los elementos de satisfacción originales.

1. Periodo que esperé para que me atendieran.
2. Prontitud del servicio cuando llegué.
3. Duración de la transacción.
4. Tiempo para completar mi transacción.
5. Disponibilidad del asesor financiero para programarme una cita.
6. Comodidad de mi cita con el asesor financiero.
7. Modo en que el cajero se dirigió a mí.
8. Modo en que el cajero llevó a cabo la transacción.
9. Modo en que el cajero me escuchó cuando solicite mi transacción.
10. Conocimiento del cajero del manejo de las transacciones.
11. La calidad del modo con que me trató el cajero.
12. Calidad global de la visita.
13. Modo en que me trataron.

Es difícil redactar elementos para un buen cuestionario, es importante que estos posean ciertas características; deben tener pertinencia con lo que se trata de medir, evaluar y también:

- ✓ **Han de ser concisos.**
- ✓ **No deben dar lugar a confusión.**
- ✓ **Refleja ideas inequívocas.**
- ✓ **Contiene solo una idea; es decir, solo debe plantear una pregunta.**
- ✓ **No debe contener un a doble negación.**

La Tabla 5.6 presenta un Formato de Lista de Verificación para Laboratorios Chontalpa el cual deberá emplearse en la satisfacción del cliente.

Por favor indique si cada **aseveración** describe o no el servicio que recibió. Marque **"SI"** si la aseveración describe el servicio, o **"NO"** si la aseveración no describe el servicio.

Tabla 5.6 Formato de Lista de Verificación.

	Sí	No
1. Se me atendió en el horario que deseaba.		
2. El laboratorio estaba disponible para atenderme a buena hora.		
3. Mis análisis se realizaron a una hora conveniente para mí.		
4. El laboratorio respondió con prontitud cuando me presenté a mi toma de muestra.		
5. El laboratorio me atendió de inmediato cuando entré a su establecimiento.		
6. Mi toma de muestra se inició con prontitud en el horario programado.		

La Tabla 5.7 presenta un Tipo Likert de Aseveraciones que indica hasta que punto esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes **aseveraciones** respecto al servicio que recibió de Laboratorios Chontalpa.

Para llenarse, se solicita por favor, que encierre en un círculo el numero que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

1. Estoy en total desacuerdo con esta aseveración **(TD)**.
2. Estoy en desacuerdo con esta aseveración **(D)**.
3. No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración **(N)**.
4. Estoy de acuerdo con esta aseveración **(A)**.
5. Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración **(TA)**.

Tabla 5.7 Formato Tipo Likert de Aseveraciones respecto al servicio.

	TD	D	N	A	TA
Se me atendió en el horario que deseaba.	1	2	3	4	5
El laboratorio estaba disponible para atenderme a buena hora.	1	2	3	4	5
Mis análisis se realizaron a una hora conveniente para mí.	1	2	3	4	5
El laboratorio respondió con prontitud cuando me presenté a mi toma de muestra.	1	2	3	4	5
El laboratorio me atendió de inmediato cuando entré a su establecimiento.	1	2	3	4	5
Mi toma de muestra se inició con prontitud en el horario programado.	1	2	3	4	5

La Tabla 5.8 presenta un Formato Tipo Likert en el cual se pide que indique hasta que punto esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes **aseveraciones** respecto al servicio que recibió de Laboratorios Chontalpa.

Para ser llenado, se les pide por favor, encierre en un circulo el numero que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

1. Estoy en total desacuerdo con esta aseveración **(TD)**.
2. Estoy en desacuerdo con esta aseveración **(D)**.
3. No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración **(N)**.
4. Estoy de acuerdo con esta aseveración **(A)**.
5. Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración **(TA)**.

Tabla 5.8 Formato Tipo Likert de Aseveraciones respecto al tipo de servicio.

	TD	D	N	A	TA
Se me atendió en el horario que deseaba.	1	2	3	4	5
El laboratorio estaba disponible para atenderme a buena hora.	1	2	3	4	5
Mis análisis se realizaron a una hora conveniente para mí.	1	2	3	4	5
El laboratorio respondió con prontitud cuando me presenté a mi toma de muestra.	1	2	3	4	5
El laboratorio me atendió de inmediato cuando entré a su establecimiento.	1	2	3	4	5
Mi toma de muestra se inició con prontitud en el horario programado.	1	2	3	4	5

La Tabla 5.9 presenta un Formato Tipo Likert con un Cuestionario que usa un formato tipo Likert del **continuo de satisfacción**. En el cual se pide que indique hasta que punto está satisfecho o insatisfecho con los siguientes aspectos del servicio que recibió de Laboratorios Chontalpa.

Para ser llenado se pide por Favor, encierre en un circulo el numero que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

1. Estoy muy insatisfecho con este aspecto **(MI)**.
2. Estoy insatisfecho con este aspecto **(I)**.
3. No estoy ni satisfecho ni insatisfecho con este aspecto **(N)**.
4. Estoy satisfecho con este aspecto **(S)**.
5. Estoy muy satisfecho con este aspecto **(MS)**.

Tabla 5.9 Formato Tipo Likert continuo de satisfacción.

	MI	I	N	S	MS
La hora de la atención con el laboratorio.	1	2	3	4	5
Disponibilidad del laboratorio para atenderme a una buena hora.	1	2	3	4	5
facilidad de mi atención	1	2	3	4	5
capacidad de respuesta del laboratorio cuando llegué a mi atención	1	2	3	4	5
Prontitud de la hora de inicio de mi atención.	1	2	3	4	5

La Tabla 5.10 presenta un Cuestionario que usa un formato tipo Likert del **continuo bueno – deficiente**, en el cual se califica hasta que punto fue bueno o malo el aspecto de servicio que recibió de Laboratorios Chontalpa.

Para ser llenado se pide por Favor, encierre en un circulo el numero que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

1. El aspecto del servicio fue muy deficiente **(MD)**.
2. El aspecto del servicio fue deficiente **(D)**.

3. El aspecto del servicio no fue ni deficiente ni bueno **(N)**.
4. El aspecto del servicio fue bueno **(B)**.
5. El aspecto del servicio fue muy bueno **(MB)**.

Tabla 5.10 Formato Tipo Likert continuo bueno - deficiente.

	MD	D	N	B	MB
La hora de la atención con el laboratorio.	1	2	3	4	5
Disponibilidad del laboratorio para atenderme a una buena hora.	1	2	3	4	5
facilidad de mi atención	1	2	3	4	5
capacidad de respuesta del laboratorio cuando llegué a mi atención	1	2	3	4	5
Prontitud de la hora de inicio de mi atención.	1	2	3	4	5

La Tabla 5.11 presenta un Cuestionario Tipo Likert de conceptos de satisfacción que miden dos necesidades de los clientes y la satisfacción global de estos en el cual se indica hasta que punto esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones acerca de la atención que recibió:

Para ser llenado se pide por Favor, encierre en un circulo el numero que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

1. Estoy en total desacuerdo con esta aseveración **(TD)**.
2. Estoy en desacuerdo con esta aseveración **(D)**.
3. No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración **(N)**.
4. Estoy de acuerdo con esta aseveración **(A)**.

5. Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración **(TA)**.

Tabla 5.11 Formato Tipo Likert conceptos de satisfacción.

	TD	D	N	A	TA
Se me atendió en el horario que deseaba.	1	2	3	4	5
El Laboratorio estuvo disponible para atenderme a buena hora.	1	2	3	4	5
Mis análisis se realizaron a una hora conveniente para mí.	1	2	3	4	5
El Laboratorio respondió con prontitud cuando me presente a mi toma de muestra.	1	2	3	4	5
El Laboratorio me atendió de inmediato cuando entre a su establecimiento.	1	2	3	4	5
Mi toma de muestra se inicio con prontitud en el horario programado.	1	2	3	4	5
La calidad en el trato en que el Laboratorio me atendió fue alta.	1	2	3	4	5
El trato que me dio el Laboratorio satisfizo mis expectativas.	1	2	3	4	5
En general, estoy satisfecho con la atención.	1	2	3	4	5

El Anexo 2 contiene un diagnostico empresarial que se les entregó a las empresas seleccionadas para establecer la plataforma de despegue de los datos que serán necesarios para cuantificar los resultados a obtener como referenciales.

Este capitulo concluye en la necesidad de establecer los aspectos de medición relativos a la confiabilidad y la validez. La confiabilidad se refiere al grado hasta el cual las puntuaciones observadas obtenidas de un cuestionario se relacionan de manera sistemática con ciertas puntuaciones verdaderas subyacentes; esto es el grado hasta el cual las puntuaciones observadas están libres de error aleatorio. La confiabilidad de las escalas reviste especial importancia cuando se estudia la relación entre las variables. Si la confiabilidad

es baja, disminuye la correlación observada entre dos variables. De este modo, si la confiabilidad de una o ambas mediciones es baja, es probable llegar a conclusiones incorrectas acerca de la relación entre variables. Aunque la confiabilidad es una característica importante de un cuestionario, también tenemos que interesarnos en el significado de las puntuaciones. Debemos cerciorarnos de que la puntuación observada represente la dimensión que nos propusimos medir. La validez se refiere al grado hasta el cual podemos hacer este tipo de inferencias.

CAPITULO 6

MÉTODOS DE MUESTREO.

El despliegue hasta este punto, llega a establecer los problemas importantes que identifican el proceso con más énfasis en herramientas, en las técnicas, en el proceso mismo, y en el equipo dinámico que su contribución al negocio específico resulta. Aquí debe orientar y dirigir el desarrollo en cuatro objetivos a lograr:

(1) Lograr la satisfacción de cliente,

(2) Formar el ambiente,

(3) Reforzar la eficacia de la organización, y

(4) Utiliza los recursos efectivamente.

En adelante, las prioridades para los esfuerzos que se propongan deben estar en términos de sus contribuciones a estos cuatro objetivos.

Cuando por primera vez, el énfasis se colocó en el Control Estadístico de Calidad, en los Procesos de Control y en mejores clientes comprensivos dentro de la organización y de las formas que idean para mejorar el servicio a ellos.

Las metas primarias del Control del Servicio deberán trazar las actividades del punto del vista del cliente, aseguran que todos aspectos del servicio agregan el valor a la experiencia del cliente del servicio, e identifican los puntos en que el sistema del servicio quizás se descomponga o de otro modo falla al producir el valor destinado para los clientes.

El paso final en el Control del Servicio implica la identificación de la mayor probable falla. Estos resultan, entre otras cosas, de:

(1) Los pasos en el proceso del servicio que no agrega el valor a la experiencia del cliente del servicio, la duplicación a menudo de la implicación del esfuerzo,

(2) Las esperanzas de los clientes que son condicionadas en forma inadecuada y por adelantado en el servicio, y

(3) Los pasos que quizás confunda a clientes donde su envolvimiento y cooperación son importantes,

(4) Los pasos donde el juicio del empleado es muy importante, y

(5) Los puntos en que la infraestructura de las operaciones (sistema de entrega de servicio) está mal diseñado o tiene baja incertidumbre.

En ocasiones no es posible administrar las encuestas a todos los clientes. Puesto que algunas empresas cuentan, pero en su gran mayoría no tienen los recursos para realizar el estudio que abarque a todos ellos con el fin de tener una idea clara y confiable del nivel de satisfacción. Utilizando la terminología de las técnicas de muestreo para definir nuestra población de clientes, una pregunta que hay que plantear es: ¿Hacia quienes queremos generalizar los resultados de la encuesta?

Siempre nos formamos juicios acerca de un grupo grande de "objetos" basados en las observaciones hacia un subgrupo más pequeño de dichos "objetos". De manera característica, denominamos población al conjunto total, y muestra al subgrupo más pequeño extraído de este.

Uno de los principales objetivos del muestreo es garantizar que los resultados del cuestionario de satisfacción de los clientes sean representativos de la población en general.

Los tres métodos de muestreo generales son: censal, con base en el criterio personal y estadístico.

Muestreo censal.

Esta técnica consiste en recopilar información de todos los clientes y en esencia se efectúa un muestreo de todos los casos posibles de la población. La principal desventaja de utilizar este muestreo censal es el alto costo que implica medir todos los casos de una población.

Muestreo con base al criterio personal.

Es útil en los estudios en los que solo se requiere uno o pocos casos para ilustrar los temas más importantes que abarca la investigación o para estos casos las dimensiones más importantes de calidad den el servicio.

Muestreo estadístico.

Es un método que incrementa las probabilidades de que la muestra sea representativa del conjunto de la población. Es muy útil para recopilar datos y proporcionar información practica sobre la población.

La Tabla 6.1 muestra los diferentes tipos de muestreo, en el que se incluye su definición y los puntos más importantes que hay que considerar.

Tabla 6.1 Métodos de muestreo.

Método	Definición	Puntos importantes
Censal	Selección de todos los casos de la población	• La muestra es representativa de la población porque es la población. • Se utiliza cuando reviste importancia conocer la reacción de todos los clientes. • Se emplea si es fácil acceder a todos los datos (cuando los datos ya están en forma computarizada). • Es posible que los costos sean elevados.
Con base en el criterio personal	Selección de un subconjunto de casos, con base en la discrecionalidad de la persona que crea la muestra.	• El grado hasta el que pueden generalizarse los resultados de la muestra a la población es cuestionable. • Método sencillo.
Estadístico	Selección de subconjuntos de casos con base en las probabilidades.	• Es factible calcular la probabilidad de que la muestra no sea representativa de la población. • Los resultados pueden generalizarse a la población.

Para el caso de recolección de datos, utilizamos el muestreo estratificado para los grupos que tienen las empresas ejemplo y realizaríamos un muestreo aleatorio simple dentro de cada uno de los estratos.

La Tabla 6.2 presenta los tres tipos de muestreo:

- Muestreo aleatorio simple,
- Muestreo aleatorio estratificado, y
- Muestreo por grupos.

En el muestreo aleatorio, todos los clientes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados de la población global.

En el muestreo aleatorio estratificado, la población se divide en conjuntos o grupos y se lleva a cabo un muestreo aleatorio dentro de cada estrato o grupo. Todos los clientes de cada grupo tienen igual oportunidad de ser seleccionados.

En el muestreo por grupo, se realiza un muestreo aleatorio en el nivel grupal. Cada grupo, en vez de cada cliente, tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Tabla 6.2 Métodos de muestreo estadísticos.

Método	Definición	Pasos	Puntos importantes
Aleatorio simple	Todos los clientes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados	• Obtener una lista de todos los clientes (población) • Seleccionar aleatoriamente a los clientes de esta lista	• Método simple. • Supone que hay cierta variabilidad en la característica que se mide.
Estratificado	Dentro de cada estrato, todos los clientes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados	• Dividir a los clientes en estratos (o grupos). • Realizar una selección aleatoria simple dentro de cada grupo.	• Cada nivel de los agrupamientos debe ser mutuamente excluyente respecto a los demás. • Cada estrato debe considerarse como si fuera una población. • Es posible obtener mejor precisión con el mismo tamaño de la muestra. • Obtiene calculaos por cada estrato. • Puede dirigirse a estratos específicos para garantizar que se incluyan en la muestra final global.
Por grupos	Todos los conjuntos (o grupos) tienen la misma probabilidad de ser seleccionados	• Los clientes se agrupan "naturalmente" en conjuntos. • Realizar un muestreo aleatorio simple de los grupos.	• Es preciso que los grupos se formen previamente. • Permite llevar a cabo un muestreo aleatorio dentro de los grupos seleccionados.

Tamaño de la muestra y error de muestreo.

Recordando que el muestreo estadístico conduce a una muestra de casos que se seleccionaron de manera aleatoria de la población. Como resultado del muestreo estadístico, se obtiene una muestra a partir de la cual es posible hacer generalizaciones sobre la población. Las cifras calculadas de la muestra se llaman estadísticos. Los que se calculan de la población en su conjunto se denominan parámetros.

Como el requerimiento es medir el nivel de satisfacción de los clientes a partir de la muestra, es importante inferir, basados en la muestra, el nivel de satisfacción de la población.

Para el caso del error, el método sencillo para determinar el error estándar de la media consiste en la simple formula de efectuarlo a través de calcular si conocemos la desviación estándar de la población. La fórmula del error estándar de la media es:

$$Error_Estandar_de_la_Media = \frac{Desviación_Estandard}{Raíz_de_la_Muestra}$$

La relación entre el error de muestreo y el tamaño de la muestra es bastante intuitiva; esto es, mientras más grande sea el tamaño de la muestra, más pequeño será el error de muestreo "eem".

Calculo del tamaño de muestra.

El muestreo estadístico ayuda a garantizar que sea factible hacer generalizaciones, a partir de la muestra, a la población de la cual se obtuvo dicha muestra. Una característica importante concerniente a la muestra es el

grado de precisión de nuestras generalizaciones. La precisión se define como el grado del error de muestreo debido a la cantidad en que la muestra estadística varia en relación con el parámetro de la población.

El error tolerable refleja el nivel deseado de precisión. El error tolerable es, en esencia, el error de muestreo en un nivel especificado de confianza.

Procedimiento de selección aleatoria.

En el procedimiento de muestreo aleatorio simple, la unidad de selección es el cliente individual de toda la población. En el proceso de muestreo estratificado, la unidad de selección es el cliente individual de cada estrato. En el procedimiento de muestreo por grupos, la unidad de selección no es el cliente individual, sino el grupo de clientes. En cada uno de los procedimientos de muestreo se empelan procedimientos de selección aleatoria para elegir las unidades.

Índices de respuesta.

Cuando se realiza una encuesta entre los clientes, no es probable que todos ellos la contesten. Para nuestros propósitos, el índice o coeficiente de respuesta se define como el porcentaje de cuestionarios contestados y devueltos de todas las encuestas que se aplicaron.

Un coeficiente bajo de respuesta afecta el resultado del procedimiento de muestreo. Es importante mantener presente que el tamaño de la muestra afecta el nivel de confianza y el error tolerable.

La formula para calcular el tamaño de distribución de la muestra es:

$$Tamaño_de_Distribución = \frac{Tamaño_necesario_de_la_Muestra}{Índice_de_Respuesta}$$

Establecimiento de los índices de respuesta.

El factor fundamental en la ecuación anterior es la respuesta. El tamaño de la distribución de la muestra depende de este factor. Los índices de respuesta varían de un estudic a otro. En realidad, se tiene poco control para establecer el índice de respuesta. Sin embargo se puede calcular cual será el índice de respuesta al estudio. Es conveniente determinar si va a realizarse alguna encuesta, si ya fue realizada, debe trabajarse en ella y usar la información para ver cual será el índice de respuesta del estudio actual. Otro método consiste en realizar una búsqueda en las publicaciones de la industria especifica que es de interés, a fin de determinar en relación con los coeficientes de respuesta de grupos semejantes de clientes.

Uso de los cuestionarios.

En los capítulos anteriores quedaron descritos los formatos que presentan y resumen los datos, así como la manera de determinar cual de las necesidades de los clientes es la más importante para establecer la satisfacción de estos.

Presentación de los datos.

Usare un ejemplo hipotético para ilustrar la manera en que los datos van a presentarse y cuál va a ser el estimado de confiabilidad para cada dimensión seleccionada.

La Tabla 6.3 resume la utilidad de los cuestionarios para evaluar la satisfacción de los clientes para la determinación de las dimensiones de la calidad del producto o servicio que pronostican con bases sólidas la satisfacción global de los clientes, la supervisión de los procesos a través del tiempo, el establecimiento de comparaciones contra otras empresas y la determinación de la eficacia de los programas que deban utilizarse para la mejora del programa que se haya establecido.

Concluyendo, los diversos métodos de muestreo y procedimientos de selección aleatoria, demuestran la importancia de la representatividad de la muestra cuando en forma generalizada establecemos la población. Es de observarse que la precisión en la realización del calculo de los parámetros de población depende, en parte, de los resultados de los métodos de muestreo. Es de considerarse además el efecto que tiene el muestreo sobre los índices o coeficientes de respuesta.

Para nuestro propósito el índice o coeficiente de respuesta se definió como el porcentaje de cuestionarios contestados y devueltos de todas las encuestas que se administraron.

Debido a la apatía, el nivel de interés y otros factores diversos, es posible que los clientes no contesten una encuesta. Por lo que obtendremos un coeficiente bajo de respuesta, el cual nos puede afectar el resultado del procedimiento de muestreo.

Tabla 6.3 Usos de los cuestionarios de satisfacción de los clientes.

Usos	Aspectos importantes
1. Presentar situación actual de la satisfacción de los clientes	• Presenta las medias aritméticas y las desviaciones estándar de conceptos específicos, así como las puntuaciones globales de cada dimensión.
2. Identificar necesidades importantes de los clientes.	• Usa el análisis de las correlaciones que asocian las necesidades de los clientes con las puntuaciones de satisfacción global.
3. Supervisar los niveles de satisfacción a través del tiempo	• Usa técnicas de trazado de gráficos de control. • El método del grafico de control depende del tipo de formato de respuesta seleccionado (lista de verificación – datos de atributos contra tipo Likert – datos variables. • Los tipos de gráficos de control incluyen los gráficos; p, c, u, x y s.
4. Establecer comparaciones entre organizaciones.	• Las comparaciones deben establecerse con empresas que utilizan el mismo cuestionario. • Una empresa de investigación independiente podría llevar a cabo las comparaciones.
5. determinar la eficacia de los programas que se han puesto en practica	• Evalúa el efecto de los programas de entrenamiento. • Lleva a cabo estudios de establecimiento de parámetros de referencia.

CAPITULO 7

USO DE LA HERRAMIENTA.

Balanced Scorecard es la herramienta para mejorar el desempeño estratégico y operacional.

Resultados de vincular el Balance Scorecard Equilibrado con el Negocio.

¿Qué hace que la "Relación Ganancia Servicio", el "Balanced Scorecard" y el Premio Malcolm Baldrige o el Premio a la Calidad Europea tengan algo en común? Cada una de ellas abraza el principio del liderazgo de la empresa, los procesos y las actividades internas, el compromiso del empleado y la productividad, el valor de cliente y la lealtad, así como los resultados financieros están intrincadamente conectados y en el cual ninguna empresa puede prosperar a menos que manejen exitosamente todos los eslabones de la "cadena de valor".

Un Balanced Scorecard es diseñado para un proceso en el cual se integra un sistema que mide, planea, aplica y evalúa el impacto de la mejora de la calidad en función de la innovación y de los esfuerzos de la empresa en la transformación. Identifica herramientas y técnicas para integrar y establecer enlaces clave entre la parte operacional, el empleado, el cliente así como el desempeño financiero y la medición de mercado. Vincula la voz del cliente a al sistema financiero y al desempeño del mercado, la voz de los empleados, los procesos y la medición del desempeño interno.

El Balanced Scorecard maneja el crecimiento y la mejora de la empresa. Técnicas para mejorar los resultados financieros de la empresa.

Enlaza la estrategia con las medidas de desempeño clave.

Herramientas para medir y mejorar la eficiencia operativa en la empresa

Mide el valor de los clientes para la empresa.

Se utiliza para generar decisiones.

Implementar el Balanced Scorecard a través de:

1. La administración estratégica y su enlace con el Balanced Scorecard.
    - Visión: desarrollo del concepto de negocios.
    - Implementación: objetivos cuantitativos para el seguimiento.
    - Como moldear la estrategia para conseguir los objetivos planteados
    - Desarrollo del plan de ejecución.
    - Como medir el desempeño ejecutivo.
    - Pasos para una implantación exitosa.
2. Como crear valor económico para los accionistas utilizando el Balanced Scorecard
    - Como las empresas en los EE.UU. y México están adoptando esta metodología
    - Cual es el papel del valor económico agregado en el Balanced Scorecard
    - Como generar valor para los accionistas.

3. Como medir el valor de los clientes para la empresa.
    - Como impacta la percepción de valor a la lealtad del cliente.
    - Cuales son los procesos utilizados en la empresa para satisfacer las expectativas de valor a sus clientes.
    - Aplicación de medidas de desempeño a los procesos de valor al cliente, evaluación, manejo y mejora del valor percibido por el cliente.
    - Como evitar descalabros.
4. Herramientas para medir la eficiencia operativa.
    - Cuales son los procesos básicos de las empresas; medidas de desempeño de los procesos operativos de la empresa.
    - Como ligar los procesos del trabajo al conocimiento.
    - Como establecer objetivos de cambio.
5. Como medir el aprendizaje y el crecimiento.
    - Como interpretar y canalizar la trascendencia de la innovación en su empresa; medidas de desempeño de la innovación de la empresa.
    - El papel del sentido de mejora continua en la empresa.
    - Como vencer los obstáculos de la falta de información adecuada.
    - Habilidades y competencias del recurso humano.

6. Como utilizar el Balanced Scorecard para generar la cultura de cambio en las empresas.
    - Como establecer el sentido de pertenencia.
    - Como romper paradigmas
    - Como saber el grado de involucramiento del recurso humano.
7. Cómo hacer operativa su estrategia.
    - Como desplegar la estrategia en toda su organización.

Ganadores del Premio de la calidad Mejoran también el Desempeño Financiero y su rentabilidad.

Un estudio reciente por el Dr. Vinod Singhal del Instituto Tecnológico de Georgia y el Dr. Kevin Hendricks del Colegio William y Mary proporcionan la evidencia dura que la implementación efectiva del negocio a través del impacto resultante al utilizar los principios de TQM. En 5 años de estudio con más de 600 ganadores del premio de calidad mostraron en ellos una experimentación en mejoras significativas en el valor de sus acciones, ingresos operacionales, ventas, ventas de rendimiento, empleo, y un crecimiento de sus activos.

Los Drs. Singhal y Hendricks compararon el desempeño financiero de las casi 600 firmas de ganadores de premios de calidad contra una muestra controlada de firmas semejantes en tamaño y operadores en las mismas industrias. Ambos grupos fueron rastreados por un periodo de cinco años iniciando el primer año y así consecutivamente cuatro años después que los ganadores del premio ganaron su primer premio. Los ganadores del premio promediaron aumentos significativos más grandes en varias mediciones del

desempeño financiero que el grupo controlada. Los Ganadores experimentaron un 44% de retorno más alto en el precio de las acciones, un 48% de crecimiento más alto en ingresos operacionales y 37% de crecimiento más alto en ventas comparado con el grupo de control. También desarrollaron controles en ventas de rendimiento, crecimiento en empleados, y crecimiento en activos.

Un hallazgo interesante fue que las firmas que ganan los premios del estado (tal como el Premio de Georgia Oglethorpe) u otros premios independientes de la calidad, experimentaron mejores resultados que ese solo suministrador concede sólo. Después de ajustar el desempeño de los controles, los ganadores independientes al premio promediaron un 61% de aumento en retornos por existencias, 73% de aumento en ingresos operacionales, 33% de aumento en ventas, 17% de aumento en ventas de rendimiento, 25% de aumento en el empleo y 49% de aumento en activos - todos los cuales estuvieron muy por encima de los aumentos experimentados por premios de ganadores de una sola firma. Esta evidencia proporciona un caso compulsivo para por qué las firmas deben usar los criterios tal como el Premio de Georgia Oglethorpe para planear, para la instrucción y la evaluación, y para por qué varios estado y agencias federales deben sostener iniciativas de premiación.

Hay una percepción común entre firmas más pequeñas que el desempeño en la excelencia más aplicable a firmas más grandes. Los hallazgos indican que esta percepción no puede ser verdad. Después que se ajustaron para el desempeño de los controles, ganadores más pequeños del premio promediaron un 63% de aumento en ingresos operacionales, 39% de aumento en ventas,

17% de aumento en ventas de rendimiento, 21% de aumento en el empleo, y en 42% de aumento en activos - todos los cuales son bien encima de los aumentos experimentados por los ganadores más grande del premio. Similarmente los hallazgos indicaron que bajan ganadores intensivos principales de premio hacen significativamente mejor que ganadores intensivos más alto principales de premio.

En resumen, los resultados de este estudio indican que la adopción efectiva de los principios de excelencia en el desempeño a través de los criterios del premio de la calidad hacen un buen sentido económico.

Fuente y para obtener una copia de este estudio contacte al Dr. Vinod Singhal en (404)-894-4908, el correo e: vinod.singhal@mgt.gatech.edu.

Para obtener una copia de los Criterios del Premio de Georgia Oglethorpe y/o más información acerca del premio él mismo, contacte: Oficina del Premio de Georgia Oglethorpe en 404-651-8405.

A continuación se enuncian 25 preguntas que Schlesinger y sus colegas de Harvard compilaron con suficiente información acerca de un número creciente de empresas que hacen más abundante el aprovechamiento de esta filosofía.

Una revisión de la Cadena Servicio – Ganancia ayuda las compañías determinan lo que maneja su ganancia y sugiere las acciones que pueden dirigir a la capacidad de ganancia a plazo largo. Cuando ellos revisan la revisión, los directores deben preguntar a sí mismo qué esfuerzos están en camino para obtener las respuestas a las preguntas siguientes y a lo que esas respuestas revelan acerca de sus compañías.

. . . La ganancia y el Crecimiento. . .

1. ¿Cómo definimos nosotros a los clientes leales?

Los clientes a menudo llegan a ser más provechosos con el tiempo. Los clientes leales justifican una proporción excepcionalmente alta del crecimiento de ventas y ganancia como proveedores de un servicio de éxito. En algunas organizaciones, la lealtad se mide en términos de si un cliente esta o no activados en los planes de la empresa. Varias empresas compañías han encontrado que de la mayoría de sus clientes, los primeros 20% de sus clientes totales que podría considerarse leales no sólo proporcionan toda la ganancia sino también pérdidas contraídas en tratar con los clientes menos leales. A causa del eslabón entre clientes y ganancia leales, la profundidad de la medición da como resultado el número de relación entre los servicios financieros, relacionados y disponibles, tal como se verificaría, circularía y aseguraría, cuales son los que verdaderamente se utilizan por los clientes.

2. ¿Incluyen las medidas de capacidad de ganancia de cliente las ganancias de referencias?

Las compañías que miden también en su hoja de balance (retención) la rentabilidad y las ganancias a partir de los clientes leales y repiten las ventas a menudo dejan pasar lo que puede ser en su mayoría a la más importante de las tres R de la lealtad: las Referencias.

3. ¿Qué proporción de gastos para el desarrollo del negocio y que cantidad de estímulos es dirigida a la retención de clientes existentes?

Las empresas demasiadas concentran casi todos sus esfuerzos en atraer a clientes nuevos. Los ejemplos siguientes nos muestran que; en negocios de seguros de vida, un asegurado nuevo no llega a ser provechoso hasta por lo menos tres años. En el negocio de tarjetas de crédito, el punto del equilibrio para un cliente nuevo es a menudo seis o más años a causa de los altos costos de venta y de deudas incobrables en el primer año debido a la relación con los tarjeta habientes. Estos costos deben ser sufragados por ganancias de clientes leales, sugiriendo la necesidad por una división cuidadosa del esfuerzo de la empresa entre la retención del cliente y su desarrollo.

4. ¿Por qué desertan nuestros clientes?

Es importante averiguar no sólo donde están las omisiones sino también por qué los clientes desertan. ¿Estaba a causa del servicio pobre, el precio, o el valor? Las respuestas a estas preguntas proporcionan información acerca de si las estrategias existentes trabajan o no. Además, entrevistas de los clientes pueden tener el impacto verdadero en el punto de ventas.

. . . La satisfacción del cliente. . .

5. ¿Se reúnen los datos de la satisfacción del cliente en un objetivo, la moda sólida y periódica?

Actualmente, las medidas más débiles a ser usadas por las empresas que se han estudiado en lo que se refiere a la satisfacción de cliente han sido en los niveles altos de la satisfacción informada por el cliente entrando en contradichos continuando las decadencias en ventas y ganancias. En la observación más cerca, nosotros descubrimos que los proveedores del servicio

eran "apostarle" a los datos, usando los métodos del manipuleo para reunir los datos de la satisfacción de cliente. La consistencia es por lo menos tan importante como las preguntas verdaderas preguntadas a los clientes.

6. ¿Dónde escuchar para obtener la realimentación de cliente en su organización?

En puntos clave donde las herramientas de voz del cliente se puedan reunir los datos de clientes y sistemáticamente traducir esos datos en la información de mejorar el servicio y los productos. Los ejemplos comunes son de comentarios y quejas.

7. ¿Cómo debe ser la información con respecto a la satisfacción de cliente que se usó para resolver los problemas del cliente?

Para manejar los problemas de cliente, los proveedores del servicio deben tener la latitud para resolver cualquier situación inmediatamente. Además, la información con respecto a lo que un cliente concierne debe ser transmitido a la proveedora del servicio rápidamente. Los clientes y los empleados deben ser alentados a informar antes de que tome la decisión de su facultamiento.

. . . El valor externo del servicio. . .

8. ¿Cómo mide usted el valor del servicio?

El valor es una función no sólo de costos al cliente pero también de los resultados logrados para el cliente. El valor es siempre relativo porque se basa en percepciones de la manera que un servicio se entrega y en esperanzas iniciales de cliente. Típicamente, una compañía mide usar de valor las razones expresadas por clientes para la satisfacción alta o baja. Porque el valor varía

con esperanzas individuales, los esfuerzos de mejorar el valor requiere inevitablemente las organizaciones del servicio a mover todos niveles de la administración más cerca al cliente y dar a los empleados de servicio la latitud al hacer a la medida un servicio uniforme a sus necesidades individuales.

9. ¿Cómo la información se concierne a las percepciones del cliente el valor compartido con esos responsables de diseñar un producto o servicio?

La información que retransmite con respecto a esperanzas de cliente a esos responsables del diseño a menudo requiere la formación de equipos con gente responsable de ventas, operaciones y diseño del servicio o el producto, así como también con frecuencia darse a la tarea de diseñar un servicio al contacto del campo requerido para las tareas de los clientes. La intuición crea esta clase de capacidad en los equipos de desarrollo de producto.

10. ¿A qué extensión son tomadas las medidas de diferencias entre percepciones de clientes de la calidad entregadas y sus esperanzas antes de la entrega?

Últimamente, la calidad del servicio es una función del espacio entre percepciones del servicio verdadero experimentado y de lo que un cliente esperó antes de recibir el servicio. El servicio verdadero incluye los resultados finales y el proceso. Las diferencias entre experiencias y esperanzas se pueden medir en dimensiones genéricas tal como la certeza y sentido del tiempo del servicio, la empatía (zapatos de los usuarios) y la autoridad con que el servicio se entregó, y la extensión a la que el cliente es dejado con la evidencia palpable (como una tarjeta del llamamiento) en que el servicio se ha realizado.

11. ¿Hace nuestros esfuerzos la organización para mejorar la calidad externa del servicio que se acentúa la recuperación efectiva de errores de servicio además de proporcionar un derecho del servicio el primer tiempo?

Un concepto popular de la calidad en la fabricación es la importancia de "el derecho de cosas que hace el primer tiempo." Pero los clientes de organizaciones de servicio a menudo permiten un error. Algunas organizaciones son muy buenas en entregar el servicio. Los otros organizan para actuar en emergencias de servicio. Las organizaciones sobresalientes del servicio hacen que los empleados realicen la recuperación del servicio.

. . . Productividad de empleado. . .

12. ¿Cómo mide usted productividad de empleado?

13. ¿Hacia qué medidas se extiende la productividad identifica los cambios en la calidad así como también la cantidad del servicio producido?

En muchos servicios, la última medida de la calidad puede ser la satisfacción de cliente. Esta medición debe de ser combinada con medidas de la cantidad para determinar la salida total de la organización del servicio.

. . . La lealtad del empleado. . .

14. ¿Cómo crea usted la lealtad en el empleado?

La lealtad del empleado va de la mano con la productividad, contradecir la suposición del proveedor exitoso del servicio debe ser promovido a responsabilidades de supervisión más grande o movido a un trabajo semejante en una unidad más grande del negocio.

15. ¿Qué esfuerzo ha hecho para determinar el nivel correcto de la retención de empleado?

Es muy raro llegar al nivel de retención del 100%. Las organizaciones dinámicas del servicio requieren un cierto nivel del movimiento. Sin embargo, para calibrar los niveles del movimiento, es importante tener en cuenta el costo completo de la pérdida de los proveedores de servicio, inclusive las perdidas por los de ventas y productividad así como las perdidas por el reclutamiento, la selección y la instrucción.

. . . La satisfacción del empleado. . .

16. ¿Se mide la satisfacción del empleado de forma que puede ser ligado a medidas semejantes al de la satisfacción de cliente en la frecuencia y la consistencia suficientes para establecer las tendencias para su uso por parte de la administración de la empresa?

La satisfacción del cliente es medida por entrevistas con clientes conducido semestralmente e incluye las preguntas acerca de la satisfacción con la simpatía del empleado. Así ambos grados de la satisfacción del empleado y el cliente son comprensivos y conducidos en una base regular. Con estos datos, la compañía puede entender mejor las tendencias completas y los eslabones entre la satisfacción de empleado y cliente.

17. ¿Los criterios de la selección y métodos entre el empleado y los clientes están engranados?

18. ¿A qué extensión son las medidas de la satisfacción de cliente, de la lealtad de cliente, o de la calidad y la cantidad de la salida del servicio es usada en reconocer y remunerar a los empleados?

El reconocimiento del empleado a menudo puede implicar más que informar los empleados acerca de mejoras de servicio y éxitos individuales.

. . . La calidad interna del servicio. . .

19. ¿Saben los empleados quién son sus clientes?

Es particularmente difícil que los empleados identifiquen a sus clientes cuando esos clientes son internos en la empresa. Estos empleados a menudo no saben lo que su trabajo impacta en otros departamentos. Identificar a clientes internos y reconocer el desempeño interno bueno del servicio mejoran la función por proceso que está asociado con las necesidades de cliente.

20. ¿Son satisfechos los empleados con el apoyo tecnológico y personal que ellos reciben en el trabajo?

La piedra angular de éxito últimamente es la tecnología de información, las técnicas y la instrucción efectiva del equipo. También, la calidad de la vida del trabajo implica escoger los trabajadores correctos. Mejores empleados tienden a referirse a la gente que, como sí fuera para ellos mismos, son motivados por la propiedad y responsabilidad de crear la satisfacción de cliente. La calidad interna del servicio se puede pensar también de como la calidad de la vida del trabajo. Es una expresión visible de una cultura de la organización, uno influido en maneras importantes por el liderazgo.

. . . El liderazgo. . .

21. A qué extensión esta el liderazgo en la empresa:

¿Energética o creadora? ¿Conservadora? ¿Participadora o elitista? ¿Escuchar o entrenar y enseñar? ¿Supervisar y manejar? ¿Motivar o por la misión o motivar por el temor? ¿Dirigir por medio de valores personalmente demostrados o por las normas institucionalizadas?

22. ¿Por cuánto tiempo el liderazgo de la empresa personalmente revelaría mantener una cultura corporativa que se concentre en el servicio a los clientes y empleados?

Los líderes tienen naturalmente los rasgos y los estilos individuales. Pero los ejecutivos de las compañías que usan exitosamente la cadena de servicio-ganancia poseen todo o la mayor parte de un conjunto de los rasgos que los separan de sus competidores meramente buenos. Por supuesto, los estilos diferentes del liderazgo son apropiados para varias etapas en un desarrollo de la organización. Pero los mensajes mandados por los líderes exitosos se ha observado el énfasis la importancia de la atención cuidadosa a las necesidades de clientes y empleados. Estos líderes crean una cultura capaz de adaptar a las necesidades de ambos.

. . . Relacionar las medidas. . .

23. ¿Cuáles son las relaciones más importantes en la cadena servicio-ganancia de la empresa?

24. ¿A qué extensión pone en correlación cada medida con la ganancia y el crecimiento en el nivel de línea frontal?

25. ¿Se refleja la importancia de estas relaciones en recompensas y estímulos ofreció a empleados?

La acción de la campaña de medidas cuando ellos son relacionados en maneras que proporciona a directores con la dirección. Sólo si las medidas individuales son unidas de forma comprensiva se logra la cadena de la servicio-ganancia proporciona una base para la ganancia y el crecimiento inauditos.

PARTE III

INTERPRETACIÓN DEL PROCESO DE LA RELACIÓN CALIDAD – UTILIDAD

CAPITULO 8

COMUNICANDO EL MENSAJE.

La teoría de manejar el cambio.

Los que han estudiado la administración del cambio produjeron un modelo muy sencillo de los elementos que deben ser valorados a determinar si el cambio es posible alcanzar. La viabilidad consiste en lograr el cambio hasta el punto de establecer:

$(DxMxP) \geq C$

Donde D es el nivel del descontento con respecto a una posición, M es la existencia de un modelo o la visión para el cambio, P es la disponibilidad de un proceso para el cambio, y C son los costos del cambio de varios participantes en el proceso.

En 1988, John Martín CEO de Taco Bell en sus palabras decía "Una cadena rápida, étnica y mexicana de alimento." Los ejecutivos de PepsiCo pensaron que era probablemente apropiado el logo de Taco Bell, con un mexicano durmiendo bajo un sombrero. La cadena registraba en aquel año modestas ventas anuales y con pocas ganancias hasta que los estándares exigentes de otras operaciones de PepsiCo, tal como el refresco y divisiones de alimento de bocado los obligaron a incrementarlas.

En sus primeros años como ejecutivo en jefe de Taco Bell, Martín hizo las cosas usuales de restaurar algunas de sus operaciones. Inició el cambio en el decorado, los uniformes y otros cambios de tipo estéticos.

Pero él supo que esa administración corporativa estaba inquieta, aunque no había el sentido de la urgencia entre sus directivos. Aún así, Martín admitió que él probablemente no tuvo una visión clara para la organización en aquel tiempo.

Los próximos dos años en Taco Bell vieron como herramienta de administración a través de "los restaurantes sin cocinas" un concepto en el cuál la preparación de los alimentos fue a través de comisariatos centralizados. Esto hizo que se duplicara el espacio entre los clientes por restaurante hasta un 70 por ciento. Aliviando también a los empleados del restaurante con cargas de trabajo que ellos no apreciaron y los facultaron con los clientes. Durante este mismo tiempo el TACO (la Automatización Total de Operaciones de Compañía) que era un sistema de información se introdujo para aliviar a los directivos de hasta quince horas del trabajo administrativo por semana al mejorar los controles sobre sus negocios. Poco tiempo después McDonald's copia este concepto de Taco Bell rediseñando su proceso de entrega de alimentos a través de algunos artículos populares demandados adelantándose a los clientes antes que ellos ordenaran. Este concepto aceleró el servicio durante las horas pico del almuerzo hasta en un 71 por ciento (a treinta segundos) y la capacidad aumentada de ventas por restaurante hasta en un 54 por ciento durante este período de tiempo.

Las ganancias.

Entre 1989 y 1993, las ventas de Taco Bell aumentaron rápidamente, la ganancia que produjo eran hasta tres veces mas que sus mayores competidores. La compañía estaba enfocada en el objetivo de lograr sus metas de 250,000 puntos en acciones (inclusive 150,000 de los supermercados con los productos de la misma rama en que Taco Bell vendía) y ventas en aproximadamente mil millones para el año 2000. La satisfacción del cliente aumentaba año con año. Este movimiento en Taco Bell provocó que se empleara a gente de lo mejor que tenían sus competidores de negocios de restaurante y graduados MBA como directivos de mercadotecnia.

Los Sufrimientos.

Eventualmente, en Taco Bell se fue reasignando personal a otras tareas, la mayoría de ellos porque no eran capaces ni estaban dispuestos a manejarse hacia resultados, esfuerzo y enfocados a metas. Los niveles absolutos de la paga se redujeron bajo esfuerzos de cortes de tiempo extra por los cambios de la tecnología obteniéndose como resultado las peores inversiones del orden de $34 millones (ásperamente un 30 por ciento) como decadencia en este gasto anual, y un corte de la paga de casi $2,000 para cada empleado supervisor con el fin de detener su autoridad. Aunque la moral estuviera en la fuerza de supervisión, las quejas acerca de la poca o ninguna paga aumentaban debido a cortes de presupuesto que se manejaban.

Escoger el tipo de tema y el soporte.

Con la brecha entre las esperanzas del cliente y los logros actuales firmemente implantados en todos los niveles se presentaron inconvenientes en; los equipos que llevaban la delantera podrían entonces volver a replantearse la misión y las metas de la organización en Taco Bell, para llegar a ser un "alimentador" antes que un "mexicano con una cadena rápida de alimentos".

Otro ejemplo es la Policía de Nueva York (NYPD), para llegar a ser "orientado a los resultados" contra "orientado al esfuerzo"

Por ultimo Sears, quien para llegar a ser "un lugar compulsivo donde hacer el trabajo compras es una inversión" así como también comenzar a definir una estrategia que lleve a lograr las metas.

La empresa que se enfoque en la cadena de ganancia del servicio debe tener en mente dos ideas muy importantes: (1) hacer lo que sea necesario para discernir las necesidades, asegurar la satisfacción y centrarse en la lealtad de los clientes y (2) logrado lo anterior, en la mayoría de los casos, dar a los empleados el facultamiento y sostener necesariamente el alto valor de entregar el servicio deseado a los clientes.

Las medidas que mantienen y recompensan influyen en la conducta.

El liderazgo bajo la cadena de ganancia del servicio asegura que haya una medición y que las recompensas reflejen sus conductas de crecimiento; llevando la capacidad de ganancia a un grado tal que los resultados hablan por sí mismos. Como resultado, nosotros vemos una transformación lenta pero constante de medidas tradicionales de desempeño tales como: Inversión de

rendimiento, crecimiento de renta, capacidad de ganancia a las medidas más altamente pertinentes de la satisfacción y lealtad tanto del cliente como del empleado.

Las mediciones y recompensas deberán ser sólidas desde la cima hasta el fondo de la empresa, estas mediciones estarán en el Balanced Scorecard que comentamos en el Capítulo 7 tienen que ser aplicadas en la medida en que el desempeño se va nivelando. Esto ayuda a asegurar que la alta gerencia no solo predique la importancia del servicio del cliente y la satisfacción a los empleados; sino que están en contacto directo con los clientes hasta que verdaderamente se practique "el culto a la ganancia." Hay una creencia implícita entre los líderes de las empresas en mostrar que las ganancias seguirán un buen desempeño en las medidas no financieras y que ese resultado bien vale la pena esperar.

El claro diferenciador existe en las empresas que tienen culturas fuertes, ya que su habilidad de adaptarse a ambientes cambiantes son de tipo: Legales, tecnológicos, sociales y competitivos.

De lo anterior, la gran mayoría de los indicadores importantes de adaptabilidad son añadidos por las empresas en su conjunto claro de valores centrales que enfatizan la importancia de entregar los resultados, especialmente clientes y empleados, cuando la parte de ese esfuerzo es entregar las ganancias a sus dueños.

Para finalizar este capitulo, cabe hacerse la siguiente pregunta:

¿En que se acentúan las actitudes y conductas de los líderes de la empresa?

Una de las respuestas a esta pregunta es que la empresa deberá reunir en un lugar importante la mayoría de las relaciones que describen este paradigma para la empresa. Ellos deben contar ahora con una visión estratégica del servicio; establecer el ciclo de la capacidad de empleado, de la ecuación del valor, el ciclo de la lealtad de cliente en la cadena de ganancia del servicio y un modelo de dicha ganancia.

La cadena de ganancia del servicio es el valor y satisfacción; el apalancamiento de la lealtad en la visión estratégica del servicio traducen en la ganancia para el abastecedor del servicio.

El modelo de la ganancia es igual al valor de los clientes contra los costos a los proveedores.

Los clientes siempre están dispuestos a pagar buenos precios por los resultados entregados por medio de la visión estratégica del servicio y la ecuación del valor en la cadena de la ganancia del servicio los cuales son determinantes mayores en la ganancia obtenidos de los resultados ejemplares.

Como prueba adicional del impacto de la ganancia proporcionado por una comprensión clara de los eslabones entre la satisfacción del empleado; cliente y la lealtad personificadas bajo la administración de la cadena de ganancia del servicio que se piensa ofrecer.

En resumen, el proceso de aportar valor a los clientes comienza por definir los beneficios que corresponden a las necesidades concretas de un segmento de mercado; en este caso parea las empresas pequeñas en el Estado de Tabasco; identificar los costos que el cliente tendrá que pagar por aprovecharse

del servicio (incluyendo los elementos precio, esfuerzo y tiempo); examinar la cadena de valor añadido para reducir los propios costos de la empresa y alcanzar una buena posición competitiva; y resumir la proposición de valor en una promesa hecha al cliente que será cuantificada como estándares de excelencia en todos los encuentros entre la empresa y los clientes. Tan solo cuando se realicen todas estas operaciones, el valor será entregado y no solo imaginado.

Dicho de otra forma, puede concluir este capitulo estableciendo y proponiendo para las empresas que quieran establecer la relación de la cadena del servicio la siguiente ecuación:

- $Calidad_Total = Calidad_del_\mathrm{Pr}oducto + Calidad_del_Servicio$

  (Dimensiones del producto + servicio)

así como herramientas que nos lleven a la mejora de la calidad, como las que a continuación deben mencionarse:

Resultados del proceso.	
Modelo de mejoramiento =	TQM / CTC / PNC
=	Modelos de calidad.
Técnicas de mejoramiento =	Optimización de procesos / Reingeniería
=	Estadios de calidad.
Herramientas de mejoramiento =	control de procesos / documentación de procesos
=	Procesos de consultoria.

CAPITULO 9

GESTIONAR EL CAMBIO.

La capacidad de cualquier empresa para producir beneficios se origina en la impresión que dejan todos sus empleados en sus clientes. Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de los productos y servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez de los servicios) y el tono calidad que son capaces de impregnar en sus relaciones con los clientes.

En la actualidad y sobre todos las empresas bajo estudio, no tienen un buen programa de capacitación para sus empleados, y sin embargo, ofrecen un buen servicio. Aparentemente esperan a que los empleados se sientan obligados a cumplir lo prometido. La capacitación y motivación de los empleados que, en la realidad práctica de cada día, prestan el servicio y la exposición de las instrucciones especificas sobre la forma en que se pueden llevar a la práctica, constituyen los dos pilares que en esencia deben mantener las empresas.

Poniendo la Cadena Servicio – Ganancia a trabajar y donde buscar Oro de dicha cadena.

Un artículo publicado en 1994 en la Revista Harvard Business, donde varios investigadores compartieron sus conclusiones de la conexión que existe entre la capacidad de la ganancia y el liderazgo obtenido por algunas compañías de servicio.

La investigación indicó también la importancia de las actitudes de las emociones del empleado en relación con la capacidad de ganancia. Un alto nivel de capacidad de ganancia y crecimiento se estimulan principalmente para manejarse en busca de la lealtad del cliente. Un cliente leal es mucho más provechoso que uno nuevo. El conductor clave de la lealtad del cliente es la satisfacción del mismo. Un cliente debe estar satisfecho (se siente por las emociones positivas) suficiente y solidamente, para que se llegue a considerar leal. La percepción del valor por los clientes es por lo que ellos han recibido con lo cual se determina ampliamente la satisfacción del cliente. Los empleados productivos, leales y satisfechos crean valor. Productividad es el conductor primario del valor. La lealtad es la causa determinante de mayor productividad.

Los empleados leales dan los puntos extra para los clientes y sus directivos. Los empleados son leales a una organización porque ellos se sienten más satisfechos.

Los empleados satisfechos son mucho más leales y productivos en forma casi gratuita, que sus contrapartes no satisfechos.

La satisfacción del empleado es manejada ampliamente por la calidad interna del ambiente de trabajo. A la calidad interna, los autores le dan un significado de los sentimientos que los empleados tienen hacia: sus trabajos, los colegas o hacia la compañía. ¿Qué subyace bajo la Cadena de Servicio – Ganancia? Los líderes que desarrollan activamente y mantienen una cultura de la compañía se concentran en el cuidado y el servicio sinceros a sus empleados y clientes próximos.

La figura 9.1 muestra los eslabones de valor para la cadena de la relación ganancia – servicio.

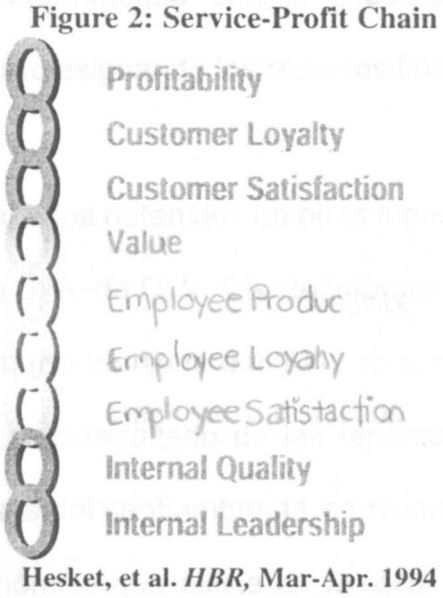


Fig. 9.1 Eslabones de valor de la Cadena Ganancia – Servicio.

Fuente: Hesket , et, al. Harvard Business Review, Mar-Apr. 1994.

Manteniendo los niveles de calidad del servicio.

Una vez que ha contratado a personas que tienen una inclinación natural por el servicio, y una vez que ha aprendido a aplicar eficazmente sus sistema de servicios, su preocupación mayor será la de mantener altos niveles de calidad en el servicio.

El orgullo es su mejor herramienta para mantener el nivel de servicios.

Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa cuyo presidente y otros miembros directivos apoyan la necesidad de un buen servicio y demuestran ese apoyo con sus acciones. Se sienten orgullosos de pertenecer

a una empresa que mantienen programas permanentes de capacitación del personal, que se preocupa por elevar la calidad de trato con los empleados, que demuestra que esta comprometida con la excelencia del servicio y que demuestra ese compromiso asignando los recursos financieros necesarios para poyar el mismo.

Comparativo de Resultados obtenidos en otros lugares del mundo:

Organización Soriana S. A. de C. V. Cuarto Informe Trimestral, 2001

Las actividades del cuarto trimestre del 2001 se sucedieron en un ambiente económico muy volátil como resultado de las repercusiones económicas que siguen los acontecimientos del septiembre 11 en Nueva York. A pesar también del enorme retraso económico que existe en México, reflejado principalmente en un aumento de la tasa del desempleo, Soriana triunfó al mantener las ventas con un crecimiento agresivo muy por encima del promedio con respecto al sector ventas al menudeo. En este año, la empresa al final reporta que sus resultados son más que satisfactorios, se ha triunfado al mantener en aumento las ventas en todas las tiendas así como los próximos seis años consecutivos. Al aumentar las ganancias, la empresa retiene su posición en el país dentro de la mayoría de las cadenas provechosas de tiendas de auto-servicio.

Durante este año la empresa abrió ocho nuevos hipermercados y un almacén de Distribución en la costa del Pacífico. Cuatro de estas tiendas que se inauguraron fueron precisamente durante el cuarto trimestre. Las ventas netas acumuladas al cierre del 2001 han aumentado un 8.5% para el total de las tiendas y 0.5% por cada tienda. El aumento en unidades vendidas fue más alto

que las mismas tasas informándose que para las categorías correspondientes a los productos perecederos se vieron en una deflación en precios. Las ventas acumuladas al fin del año fueron de $28,726.9 millones de pesos. Las suma de las tiendas y el mismo aumento en las ventas por tienda adelantan el cuarto trimestre en un 6.8% y 0.7% respectivamente y se pudieron comparar contra el mismo período de 2000, reflejando para las ventas durante el cuarto trimestre de octubre a diciembre de $8,131.8 millones de pesos. Estos resultados se obtienen gracias a las estrategias comerciales de la empresa, al lanzar su nuevo sistema de crédito para nuestros clientes, así como un mejor nivel de servicio ofrecido en las tiendas. La ganancia bruta para el 2001 fue de $6,408.3 millones de pesos, con un margen bruto de 22.3 %, y una mejora del 8.5% sobre el 2000. El margen bruto para el cuarto trimestre de octubre a diciembre fue de 22.4% de ganancia bruta.

El ser humano considerado como el eslabón esencial en la Cadena Servicio – Utilidad.

Las observaciones por John C. Bogle, Fundador y Presidente, del Grupo Vanguardia del Harvard School en Boston, Massachussets December 7, 1999. "Si Usted lo Construye, Ellos Vendrán," decía un lema en el cuento de los viejos relojes en los campos de béisbol en que aparece un diamante tallado fuera de los maizales de Iowa. John C. Bogle usó ese lema para reforzar la filosofía dentro del Grupo Vanguardia con el fin de crear los fondos mutuos sólidos con estrategias sensatas, para proporcionar un servicio de primera clase a los

accionistas, ya que se tenía una etapa de estreches en costos de operación y había que disminuir los costos de venta.

Claro que había que preguntarse ¿Qué es eso que se construye?, ¿Para que lo construimos? Y ¿Para quién lo construimos? Respuestas clave: para los empleados, los productos y sobre todo los clientes. Empleados, productos y clientes son palabras que no usamos simplemente en cada empleado de Vanguardia. El empleado es una persona que trabaja para otra persona, que hace su trabajo de nueve a cinco día tras día, que no hace preguntas y que entonces recoge un cheque de pago a la semana. Suena algo así cuando un miembro de la tripulación de un barco sugiere el trabajo en equipo, la interdependencia y la realización es que todos vamos en el mismo barco. Navegaremos a la victoria o nos hundiremos luchando, muy semejante a las palabras de León Felipe.

La figura 9.2 muestra el sistema de Actividades del Grupo Vanguardia que llevó a un estricto control de los costos

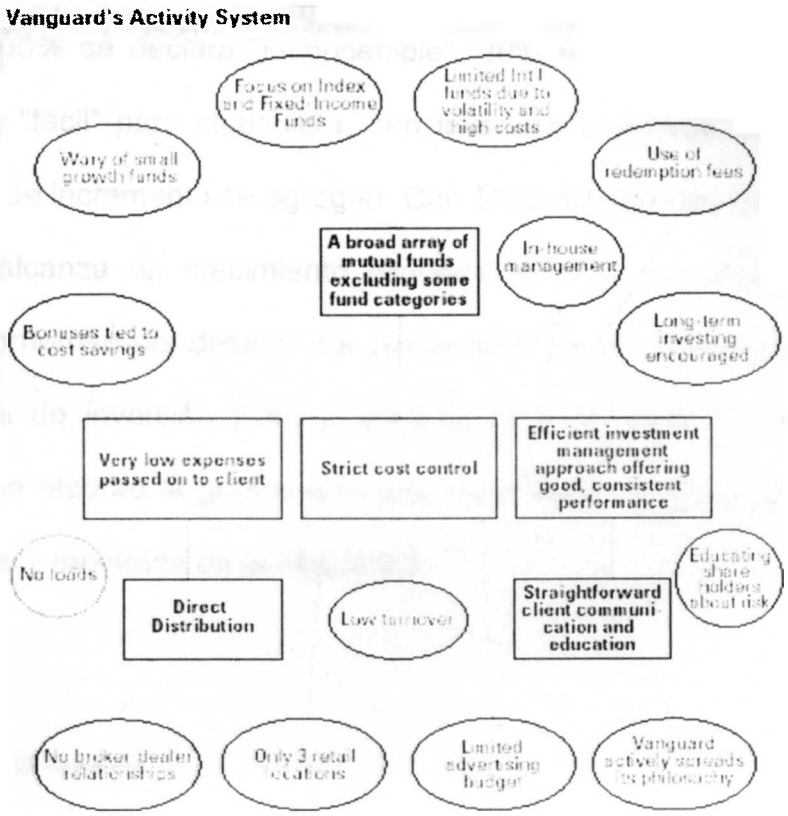


Figura 9.2 Actividades del Grupo Vanguardia

Fuente: Hesket, et, al. Harvard Business Review, Mar-Apr. 1994.

Los modelos del Crecimiento de la Industria

Desde un principio, El Grupo Vanguardia ha crecido en un 27% de tasa anual a un ritmo estabilizado. Trazando las mutuas ventajas de fondos en un mapa de medio-logarítmico como se aprecia en la Figura 9.3 el cual tiene como resultado algo semejante a una línea recta. Nuestra línea base tiene su inicio en años recientes y va creciendo esencialmente a la misma pequeña tasa base durante los primeros años. Hace apenas una década, fue cuando las ventajas ya totalizaron los $40 mil millones para el cual se dibujó un mapa que en el cual

se proyectó hasta 1999 las ventajas se graficaron basados en varias tasas futuras: 30% se declara "inconcebible", 20% es algo "improbable" y 10% de inversión "fácil" para cualquiera, con inversiones nuevas de las acciones las ventajas de incremento se agregan. Con $530 mil millones hacia fines de 1999, la tasa alcanza un crecimiento histórico de 27% sin embargo, Vanguardia estaba temeroso del desafío del crecimiento ya que no estaba incluido como estrategia de inversión y en la eficacia de la empresa hacia 1989; así fue cuando se elaboró la grafica a la que se le llamó el mapa de "La Tiranía de Componer", mostrada en la Figura 9.3.

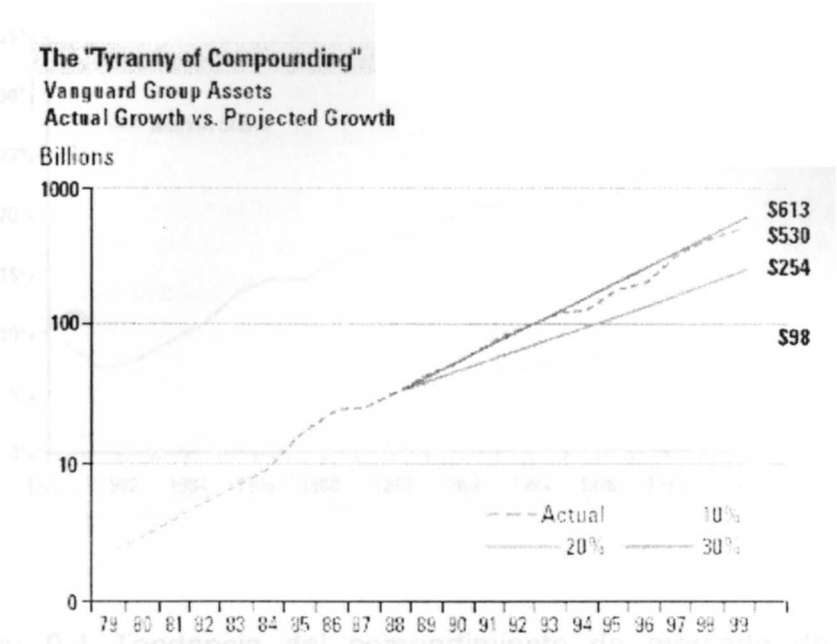


Figura 9.3 Mapa de "La Tiranía de Componer"

La fuente: Vanguardia, la Penetración Estratégica.

Venda la Acción y al Cliente la Lealtad

"Ponga la Cadena Servicio – Ganancia a Trabajar" esta frase se acuña por primera vez en 1994 en un artículo de la Revista Harvard Business denotando, "las organizaciones sobresalientes del servicio gastan en las metas pequeñas de la ganancia su tiempo o se enfocan en la acción del mercado" La empresa Vanguardia comenzó, bajo las siguientes premisas: 1) la acción del Mercado no es una medida y un objetivo; y 2) la acción del Mercado se debe ganar y no compararse. Sin embargo, la acción del mercado de Vanguardia había crecido, de 9% de ventajas directas que vendió en 1980, rebasó un 10% en 1984, 15% en 1988, 20% en 1992, 25% en 1998, hasta alcanzar un 29% mas tarde en 1999 (Figura 9.4).

Figura 9.4 Tendencia del compartimiento de mercado de la Empresa Vanguardia.

La fuente: la Penetración Estratégica.

¿Qué se puede aprender del éxito a la acción del mercado? Sólo esto: no hay solo una ruta al éxito. Un líder ha tenido el beneficio del éxito a largo plazo siendo estos en: desempeño, reputación, poder de venta y agresivo.

Costos y programas que se anuncian en la historia de la industria han pensado en "Si usted lo vende, ellos vendrán" (aparentemente). Claro que en contraste, la mayoría de las empresas gastan poco en la venta y menos en la publicidad, confiándose en las recomendaciones de palabra de boca.

Pocos han notado que hoy en día el crecimiento ha sido fomentado mensurablemente (Ver Figura 9.5) debido a la lealtad del cliente. Los accionistas de la Empresa Vanguardia se han concretado a mantener sus acciones y los inversionistas que compran acciones de Vanguardia han

comparado las ganancias de la acción del mercado. La lealtad del cliente, es una de las mayores ventajas en la empresa Vanguardia.

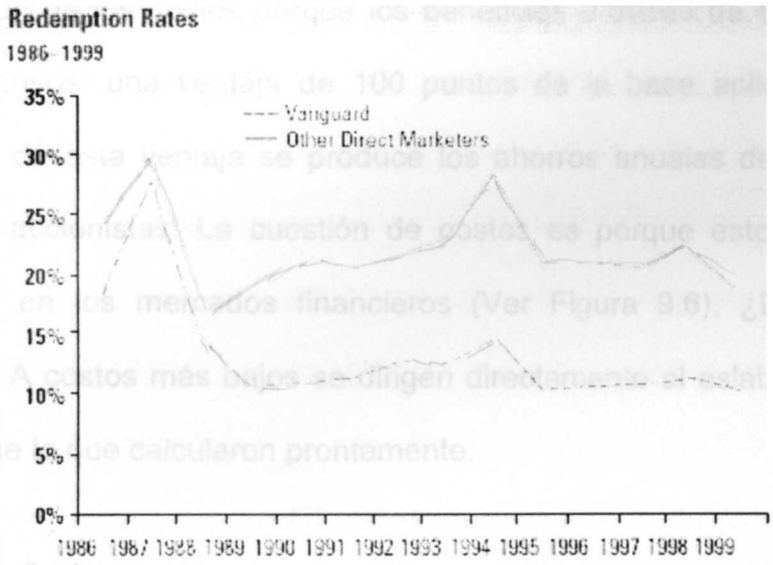


Figura 9.5 Relaciones de Redención

La fuente: el Instituto de la Compañía de la Inversión.

Los Costos bajos Producen un Alto Desempeño.

En la Empresa Vanguardia la atracción para inversionistas a largo plazo ha sido manejada por dos factores principales. Primero los costos bajos. En una industria donde los costos se han elevado sobre los años, Vanguardia se ha distinguido manejando sus costos más bajo. Segundo el impacto en el costo es el más grande donde el horizonte de tiempo es más prolongado. Si se opera a un bajo costo en una relación de un costo de 1/4 del 1% (asumir un retorno del mercado de 10%) sobre 25 años, y se pretende capturar el 95% como retorno

del mercado. Un alto costo (en 2%) capturaría un 63%. ¡Aquí está otra forma de la tiranía de componer también! Observar la figura 9.5 nuevamente.

El mundo ha aprendido lentamente: la cuestión de los costos. Se menciona la cuestión de los costos porque los beneficios a través de costos más bajos son inmensos: una ventaja de 100 puntos de la base aplicada a $500 mil millones, de esta ventaja se produce los ahorros anuales de $5 mil millones para los accionistas. La cuestión de costos es porque esto representa una inversión en los mercados financieros (Ver Figura 9.6). ¿Dónde están los clientes? A costos más bajos se dirigen directamente al eslabón más alto que les retorne lo que calcularon prontamente.

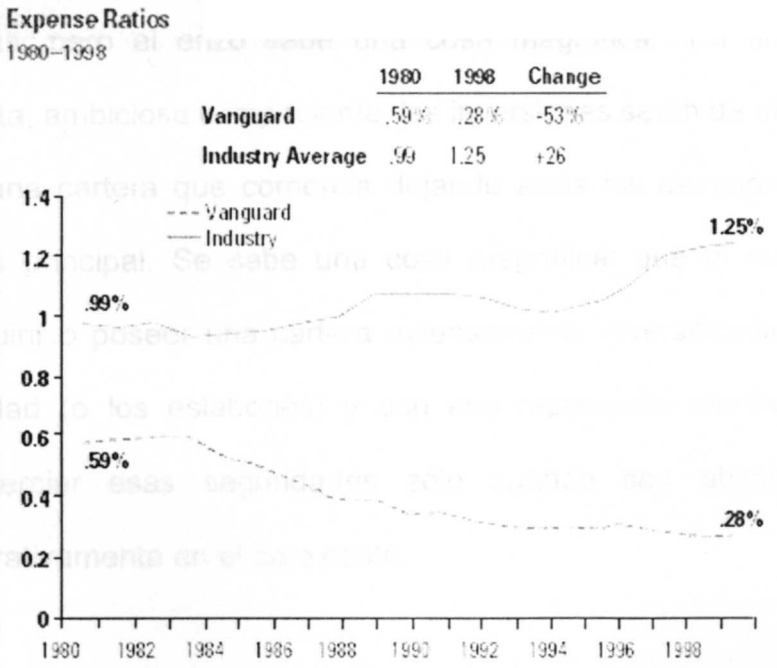
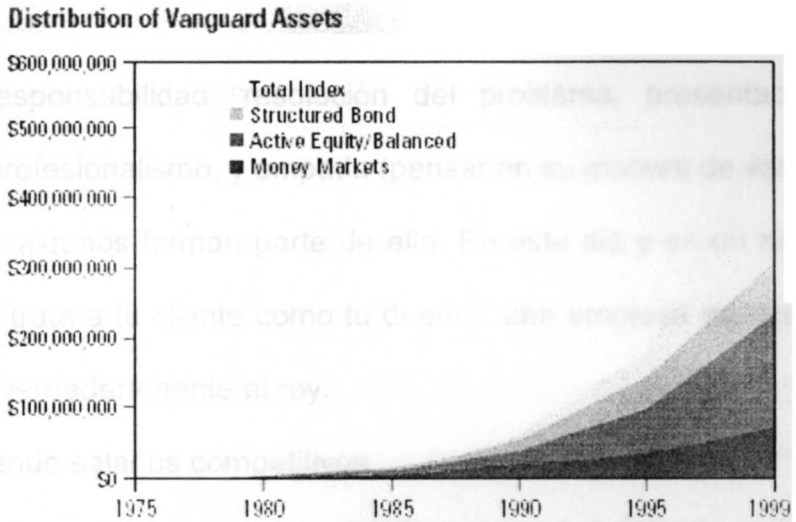


Figura 9.6 Relación de Gastos

La fuente: Vanguardia, Lipper S.A.

La Estrategia de la inversión y el Costo Bajo

La magia del bajo costo no es menos que la magia de ganancia de servicio, considerado como un eslabón crucial en la cadena. Para nuestra filosofía a plazo largo de la inversión, combinado con nuestras estrategias sencillas de la inversión, depende de la eficacia en función de los costos. Somos los innovadores de las dos estrategias de la inversión que han venido a dominar nuestra base de la ventaja, los $350 mil millones o un 70% ahora representando en una suma de $500 mil millones (Ver Figura 9.7). Ambas estrategias son, en esencia lo que representan de acuerdo a lo que Archilochus dijo hace 2200 años; la diferencia clásica entre el erizo y el zorro. "El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa magnífica." En una empresa brillante, astuta, ambiciosa e impaciente, las inversiones serán de alto costo, la seguridad de una cartera que comercia dejando atrás los mercados financieros, son el erizo principal. Se sabe una cosa magnífica: que el más cercano llegará a adquirir o poseer una cartera extensamente diversificada de acciones de alta calidad (o los eslabones) y con eso representa efectivamente el mercado, comerciar esas seguridades sólo cuando sea absolutamente necesario, operativamente en el bajo costo.



% Index	0	3	3	6	20	40
% Fixed-Income	5	26	48	63	42	27
Total	5	29	51	69	62	67

Figura 9.7 Distribución de los activos de la Empresa Vanguardia.

Fuente: Vanguardia, S. A.

Estas sencillas estrategias, se vinculan y han llegado a ser dogmas.

Lo que se observa en la mayoría de las empresas competitivas es que estas son las que imponen los precios y esperan a ser desafiadas. En presencia de la competencia que se ha creado, la cadena servicio – utilidad, hace que el bajo Costo bajo fomenta el "Liderazgo del Servicio".

¿Pero qué es el Liderazgo del Servicio? El hecho es que el Liderazgo del Servicio en la empresa ha logrado, no a pesar de los propios bajos costos, pero sí a causa de ellos explicar la economía básica que subyace como ventaja.

Una ventaja que ofrece el costo es la flexibilidad con que se cuenta para gastar primero al proporcionar la calidad de los servicios a nuestros accionistas. Todos sabemos qué la calidad está en juego cuando: certeza, sentido del

tiempo, responsabilidad, resolución del problema, presentación, sencillez, cortesía, profesionalismo, y empatía (pensar en su manera de ver el mundo) por mencionar algunos forman parte de ella. En este día y en un mundo donde el deseo es "trata a tu cliente como tu dueño," una empresa es aquella en que el cliente es verdaderamente el rey.

Ofreciendo salarios competitivos.

Debe ofrecerse además la adición de un programa extraordinario de beneficios. Y si por encima de eso, se aplica una ganancia corporativa a la estrategia. El primer paso deberá ser reconocer que cada uno de nuestros clientes es un ser humano individual. Podemos saber mucho acerca de nuestras metas de la inversión de cliente, pero acerca de nosotros nunca debemos olvidarnos que ese éxito de la inversión esta basado en emociones humanas como en economía. Es nuestra responsabilidad explicar con una honestidad por completo lo que al invertir se está cerca de: Un retorno sobre inversión, que debemos reconocer que nosotros no podemos controlar; y la asignación de la ventaja, el riesgo, el costo, el tiempo y el control de cada uno además. Requiere una actuación con integridad, al tratar de ganarse la confianza de los clientes a los que deberá de colocarse antes que sus propios intereses. Hay que respetar sinceramente al ser humano y mostrarlo respeto por nuestros clientes, esa filosofía se llama lealtad. Pero sin embargo la lealtad se puede indicar en unos valores de la firma y el carácter de un mensaje que debe ofrecerse: la Lealtad no es solo una calle de la empresa.

Resource Marketing publicó un documento titulado "Los 100 mandamientos para conquistar la lealtad de los clientes en línea" ("The 10 Demandments for Earning Online Customer Loyalty") (disponible sin costo en su sitio Web, en www.resource.com), con el fin de dar a conocer las nuevas reglas para conseguir la lealtad de los clientes en línea. En esencia, esta compañía afirma que, para obtener la lealtad de los clientes, se debe ser leal con ellos y tratarlos como si fueran voluntarios cuyo tiempo y compras deben granjearse. Esto es, debe saber que les gusta a los clientes, que les disgusta y que los hace volver una y otra vez a su empresa.

La empresa y el servicio Humano.

En nuestros esfuerzos de crear una organización humana, la estrategia de la compensación, juega un papel clave. Sirve para asegurar que la tripulación se enfoque en metas corporativas, engendrando también un sentido poderoso de la lealtad acentuando que ellos son el humano y es la clave del éxito. Semejante, al Premio bajo un programa de Excelencia, se tiene un mismo enfoque. Un Premio a la Excelencia es un tributo al esfuerzo. Numerosas muestras acompañan; un alfiler de premio, un cheque, boletos del teatro, una contribución a una caridad favorita. Pero el símbolo más estimado es una placa, en el que permanece el dicho que hice hace X años: "creo que cualquier persona puede sentir una diferencia."

Para conocer el índice de rotación de empleados, se puede desarrollar la ecuación: Numero equivalente de trabajadores se suma el total de horas trabajadas por los obreros y empleados durante el año calendario y se divide

entre 2000, ya que un trabajador de tiempo completo es aquel que labora 2000 horas al año.

Sumario:

Como desarrollar una estrategia.

La propuesta es tratar acerca de la manera de desarrollar una estrategia que fomente y rentabilice al máximo el buen servicio al cliente. De acuerdo a tres principios que lo hacen satisfactorio:

- Redefinir la actividad comercial desde el punto de vista del beneficio del cliente.
- Identificar las dimensiones del servicio para situar a la empresa en primera posición, y
- Reducir los costos al tiempo que se aumenta el servicio y se crean sectores en función del mismo.

Para realizar lo anterior es necesario;

Planificar la actividad comercial en función del beneficio del cliente y no en función del producto, servicio o tecnología.

Identificar las dimensiones del servicio para situar en la mente, ya que en la actualidad existen dos maneras distintas de diferenciarse a saber; en el precio o en el servicio.

Reducir los costos de operación al mismo tiempo que se aumenta el servicio; aunque para la mayoría de las empresas resulta ser un verdadero desafío, el pensamiento en general conlleva a en la mayor parte de los casos, la reducción de costos entraña el reducir el servicio en vez de aumentarlo. La

razón es sencilla: es más fácil reducir los costos del servicio que reducir la plantilla o estructura.

Una de las claves para reducir los costos de manera satisfactoria es analizar la cadena del valor añadido y otra es el valor percibido.

Segmentar el mercado según el servicio; Debido a que los clientes tienen necesidades y expectativas fundamentales comunes; pero la empresa con mayor éxito será aquella que sea capaz de proveer cada sector mantenido, al mismo tiempo un buen servicio básico. Se necesitan dos factores para estar orientados al servicio y para ser un sector especifico: identificar todos y cada uno de los sectores y clasificarlos según el proceso de entrega del servicio. Una opción es mediante modelos.

Conclusión:

Generando rentabilidad con el servicio al cliente.

Las empresas que mejor han logrado, controlado y modificado sus planes del servicio e incrementado su rentabilidad son las que comprenden:

Lo que el cliente espera y lo que recibe.

Lo que dicen y lo que en realidad hacen los directivos.

Lo que los empleados deben hacer y lo que en realidad hacen.

He aquí un axioma que propongo para la Relación Calidad – Utilidad:

"Cuanto mayor sea la calidad para el cliente mayor será la utilidad que deberá obtenerse".

Hoy en día, la competencia es muy feroz, dada la competencia globalizada por clientes y empleados. ¿Qué determinará su éxito de cara a esa

competencia? Un servicio sobresaliente. Ésta es la ventaja decisiva en la competencia en cualquier nivel y en cualquier área de negocios. El servicio sobresaliente atañe a cinco áreas: facultación, rapidez, precio, calidad y servicio, una calidad y un servicio tan excepcional que distinga a las empresas sobre todas las demás.

La relación Calidad – Utilidad es un eslabón tan poderoso y eficaz basado en el esfuerzo incesante por alcanzar el pleno potencial de rentabilidad en la empresa.

Se debe perseguir la calidad en todo lo que se haga. El secreto del éxito es comprometerse a hacer bien el trabajo. Se debe tener la confiabilidad y hacer lo que se ha establecido en la empresa acerca de la calidad y de la prestación de un servicio de calidad en todos los aspectos de las actividades de la misma. El servicio de calidad genera relaciones positivas, las cuales son recompensadas en su momento.

Finalmente.

En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es solo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar una empresa.

– William Band, socio en el área de practicas de gestión estratégica de Coopers & Lybrand Consulting Group, Toronto.

Unas palabras.

"Los éxitos logrados con las ideas; personificaron en la cadena de la ganancia del servicio puede ser replicado. Sus logros se reflejan en niveles de crecimiento y ganancia al cuál otros aspiran".

ANEXOS

ANEXO 1

MIDIENDO Y DEFINIENDO EL COSTO PARA LLEGAR A CERO DESERCIONES

¿Cuál es su tasa de deserciones?

¿Cuál es la vida de un cliente leal?

¿Cuánto gasta cada año de su vida?

Año 1		Año 11	
Año 2		Año 12	
Año 3		Año 13	
Año 4		Año 14	
Año 5		Año 15	
Año 6		Año 16	
Año 7		Año 17	
Año 8		Año 18	
Año 9		Año 19	
Año 10		Año 20	
		Total	

Para conocer el tamaño de la utilidad que le genera un cliente leal al año. Una vez mas, la utilidad debería aumentar cada año por la reducción de los costos de marketing y aumentar en ingresos.

Año 1		Año 11	
Año 2		Año 12	
Año 3		Año 13	
Año 4		Año 14	
Año 5		Año 15	
Año 6		Año 16	
Año 7		Año 17	
Año 8		Año 18	
Año 9		Año 19	
Año 10		Año 20	
		Utilidad Total	

La razón para hacer todo esto es determinar lo siguiente:

Tasa anual de deserción _____

Perdida total en ventas _____

Perdida total en utilidades _____

Perdida total _____

Después de ver el gran total de las perdidas, usted tendrá probablemente un ataque cardiaco. Las perdidas para la mayoría de las empresas serán en miles.

Ahora si, el plan para contrarrestar el alto numero de deserciones deberá incluir lo siguiente, en una revisión del problema:

- Costo de adquirir un nuevo cliente leal.
- Presupuesto total de mercadotecnia de este año.
- Dimensión promedio de la compra que hace un cliente leal.
- Numero de quejas de clientes por año.
- Un sistema para medir y localizar deserciones.

En este momento usted deberá tener toda la información necesaria para analizar el costo total anual (perdida de utilidades) por deserciones de los clientes. Complete la siguiente formula con los datos necesarios:

Tasa de deserción.

= _____ Numero total de deserciones al año.

X _____ Venta total en la vida del cliente

= _____ Ingreso total por ventas perdidas a causa de deserciones.

X _____ Utilidad total en la vida del cliente

= _____ Utilidad total perdida anualmente por deserciones.

ANEXO 2

MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

SECCIÓN 1. - DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

DATOS GENERALES					
1.1	Nombre de la empresa.				
1.2	Sector al que pertenece.				
1.3	Actividad principal.				
1.4	Numero de establecimientos y / o plantas productivas.				
1.5	Dirección (es).				
1.6	Antigüedad de la empresa (años)				
DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA					
1.7	Numero de empleados plantilla.		1.12	Escolaridad promedio del personal que labora en la empresa.	
1.8	Numero de empleados de base.		1.13	Edad promedio del personal que labora en la empresa.	
1.9	Numero de personal sindicalizado.		1.14	Antigüedad promedio del personal que labora en la empresa	
1.10	Numero de personal no sindicalizado.		1.15	Antigüedad promedio del personal en sus puestos.	
1.11	Numero de empleados eventuales.				

SECCIÓN 8. – MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

8.1 DATOS		
8.1.1 INSUMOS (PESOS)		
8.1.1.1	Sueldos y salarios	
8.1.1.2	Prestaciones al personal	
8.1.1.3	Gastos de consultoria	
8.1.1.4	Gastos de capacitación al personal	
8.1.1.5	Costos de materia prima	
8.1.1.6	Pagos de intereses por inversión	
8.1.1.7	Inversiones	
8.1.1.8	Gastos de luz, teléfono y agua	
8.1.1.9	Renta de almacenes	
8.1.1.10	Costos de inventario de materia prima.	
8.1.1.11	Costo de inventario de producto terminado	
8.1.1.12	Gastos de transporte	
8.1.1.13	Gastos de mantenimiento	
8.1.1.14	Costos de la propaganda y promoción	
8.1.1.15	Sumatoria de los insumos totales	
8.1.1.16	Promedio mensual de personas que laboran en la empresa	
8.1.1.17	Numero de empleados sindicalizados	
8.1.1.18	Numero dE empleados no sindicalizados	
8.1.1.19	Numero de vendedores.	
8.1.2 PRODUCTOS		
8.1.2.1	Producción total, sin rechazos (unidades)	
8.1.2.2	Numero total de productos devueltos (unidades)	
8.1.2.3	Numero total de productos rechazados, antes de la venta (unidades)	
8.1.2.4	Ventas netas (pesos)	
8.1.2.5	Ventas totales (unidades)	
8.1.2.6	Utilidad neta (pesos)	
8.1.3 OTROS		
8.1.3.1	Numero de trabajadores separados en el ultimo mes	
8.1.3.2	Costo de producción	
8.1.3.3	Gastos de ventas	
8.1.3.4	Inventario promedio mensual de materias primas	
8.1.3.5	Capacidad instalada (unidades)	
8.1.3.6	Promedio mensual de saldos de cuentas por cobrar (pesos)	
8.1.3.7	Total de cuentas incobrables (pesos)	
8.1.3.8	Volumen total de los créditos concedidos (pesos)	

SECCIÓN 2. – INDICADORES DE LOS REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

2.1 REQUISITOS GENERALES

2.1 Requisitos Generales						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
2.1.1	¿Se identifican y establecen los procesos necesarios para llevar a cabo el sistema de calidad y / o productividad?					
2.12	¿Se determina la secuencia e interacción de dichos procesos?					
2.1.3	¿La empresa desarrolla métodos y criterios requeridos para asegurar la efectiva operación y control de estos procesos?					
2.1.4	¿La empresa cuenta con información necesaria para soportar la operación de dichos procesos?					
2.1.5	¿Se miden y se monitorean dichos procesos para implantar acciones necesarias para lograr los resultados planeados y la mejora continua?					
2.1.6	¿La empresa gestiona dichos procesos de acuerdo a los requerimientos de alguna norma internacional?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (2.1)						

2.2 REQUERIMIENTOS GENERALES DE DOCUMENTACIÓN.

2.2 Requerimientos Generales de Documentación						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
2.2.1	¿Los procedimientos del sistema de gestión de la calidad y / o productividad se documentan de acuerdo a los requerimientos de alguna norma?					
2.2.2	¿Estos procedimientos se establecen para asegurar la efectiva operación y control de todos los procesos en la empresa?					
2.2.3	¿Dichos procedimientos se documentan para asegurar la efectiva operación y control de todos los procesos en la empresa?					
2.2.4	¿Estos procedimientos se implantan para asegurar la efectiva operación y control de todos los procesos en la empresa?					
2.2.5	¿Estos procedimientos se mantienen para asegurar la efectiva operación y control de todos los procesos en la empresa?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (2.2)						

Total de puntos obtenidos en la sección 2 (2.1 + 2.2)	

SECCIÓN 3. – INDICADORES SOBRE LA RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

3.1 COMPROMISO.

3.1 Compromiso						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.1.1	¿Los proyectos de productividad y calidad son una tarea primordial para la alta dirección?					
3.1.2	¿Todos los directivos trabajan sistemáticamente para mejorar la calidad y aumentar la productividad y sus esfuerzos no se han quedado en "buenos propósitos"					
3.1.3	¿Los proyectos de productividad y calidad se difunden en toda la empresa?					
3.1.4	¿Las definiciones de misión, visión y valores de la empresa han sido emitidas por escrito?					
3.1.5	¿La política de calidad ha sido emitida por escrito?					
3.1.6	¿Las definiciones de los objetivos de calidad y productividad han sido emitidas por escrito?					
3.1.7	¿La alta dirección encabeza un esfuerzo de evaluación de la productividad y calidad que compromete a toda la empresa?					
3.1.8	¿A los proyectos o programas de productividad y calidad se les asignan recursos financieros?					
3.1.9	¿Estos recursos financieros se encuentran disponibles cuando se necesitan?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.1)						

3.2 ENFOQUE AL CLIENTE.

3.2 Enfoque al cliente						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.2.1	¿La alta dirección define la calidad y la productividad en la empresa como la creación de valor para el cliente?					
3.2.2	¿La alta dirección comunica a toda la empresa la importancia de cumplir con los requisitos del cliente?					
3.2.3	¿La alta dirección comunica a toda la empresa la importancia de cumplir con los requisitos regulatorios y legales vigentes?					
3.2.4	¿La alta dirección se preocupa por llegar a exceder las expectativas iniciales de los clientes?					
3.2.5	¿Los directivos han estimulado y ayudado a los empleados que tienen contacto con los clientes y proveedores a mantener su atención fija en las necesidades de estos?					
3.2.6	¿En la empresa se esta trabajando para establecer relaciones "cliente – proveedor" en el interior de ella?					
3.2.7	¿La información sobre necesidades y expectativas de los clientes circula ampliamente en todas las áreas de la empresa?					
3.2.8	¿La alta dirección se asegura que las necesidades y expectativas de los clientes sean convertidas en requerimientos y cumplidas con el propósito de lograr la satisfacción de estos?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.2)						

3.3 POLITICA DE CALIDAD.

3.3 Política de calidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.3.1	¿La alta dirección asegura que la política de calidad sea apropiada para los propósitos de la empresa?					
3.3.2	¿En la política de calidad se incluye el compromiso para cumplir con los requisitos y mejora continua?					
3.3.3	¿El marco para el establecimiento de los objetivos de calidad y productividad esta incluido en la política de calidad?					
3.3.4	¿El marco para la revisión de los objetivos de calidad y productividad esta incluido en la política de calidad?					
3.3.5	¿La política de calidad es comunicada y entendida por todos los niveles en la empresa?					
3.3.6	¿La política de calidad se revisa por lo menos cada año para su adecuación					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.3)						

3.4 PLANEACION.

3.4 Planeación

3.4.1 OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

3.4.1 Objetivos de productividad y calidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.4.1.1	¿La alta dirección se asegura que se establecen objetivos en función de la productividad y la calidad para todas las áreas y niveles de la empresa?					
3.4.1.2	¿Los objetivos de productividad y calidad son mensurables?					
3.4.1.3	¿Los objetivos de productividad y calidad son consistentes con la política de calidad?					
3.4.1.4	¿Los objetivos de productividad y calidad incluyen el compromiso para la mejora continua?					
3.4.1.5	¿Existen objetivos de productividad y calidad para cumplir con las especificaciones del producto solicitadas por los clientes?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.4.1)						

3.4.2 PLANEACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

3.4.2 Planeación de la productividad y calidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.4.2.1	¿La alta dirección asegura que se identifiquen y planeen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de productividad y calidad?					
3.4.2.2	¿La alta dirección asegura que los resultados de la planeación sean documentados?					
3.4.2.3	¿La planeación de la productividad y calidad incluye a los procesos de administración del sistema de calidad y / o productividad?					
3.4.2.4	¿Se realiza una planeación para asignar los recursos necesarios para la mejora continua de los proyectos o programas de productividad y calidad?					
3.4.2.5	¿La planeación asegura que los cambios a realizar se llevan a cabo en forma controlada?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos 3.4.2						
Total de puntos obtenidos (3.4) (3.4.1 + 3.4.2)						

3.5 ADMINISTRACION

3.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

3.5 Administración

3.5.1 Responsabilidad y Autoridad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.5.1.1	¿Todos en la empresa conocen sus responsabilidades en cuanto a los programas establecidos de productividad y calidad					
3.5.1.2	?¿Cada área de la empresa conoce sus interrelaciones con el resto de la empresa?					
3.5.1.3	¿Las responsabilidades y autoridades facilitan la administración de la productividad y calidad en todos los niveles de la empresa?					
3.5.1.4	¿El personal esta autorizado para la instrumentación de programas de calidad y productividad es sus respectivas áreas y funciones?					
3.5.1.5	¿La alta dirección conoce y autoriza todos los proyectos y programas de productividad y calidad?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.5.1)						

3.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN.

3.5.2 Representante de la Dirección						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.5.2.1	¿El comité de calidad esta integrado por miembros de las diferentes áreas y niveles de la empresa?					
3.5.2.2	¿La alta dirección ha nombrado a un representante para dirigir y coordinar todos los proyectos y programas de productividad y calidad?					
3.5.2.3	¿Este representante tiene un nivel organizacional que le permita tener poder y autoridad para dirigir y coordinar todos los proyectos y programas de productividad y calidad?					
3.5.2.4	¿El representante que asigna la dirección tiene la responsabilidad y autoridad para asegurar que los procesos relacionados al sistema de calidad y productividad son establecidos y mantenidos?					
3.5.2.5	¿Este representante tiene la responsabilidad y autoridad para informar directamente a la dirección del desempeño de todos los proyectos y programas de productividad y calidad que se llevan a cabo en la empresa, incluyendo las necesidades de mejora?					
3.5.2.6	¿El representante que nombra la dirección para dirigir y coordinar programas y proyectos de productividad y calidad fomenta la concientización en toda la empresa sobre los requisitos de los clientes?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.5.2)						

3.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA.

3.5.3 Comunicación Interna						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.5.3.1	¿Los programas de calidad y productividad son difundidos a todos por escrito?					
3.5.3.2	¿La empresa asegura la comunicación entre los diversos niveles y funciones en lo relacionado al diseño e implantación de los procesos del sistema de calidad y / o productividad?					
3.5.3.3	¿La empresa asegura la comunicación entre los diversos niveles y funciones en lo relacionado a la efectividad de los procesos del sistema de calidad y / o productividad?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.5.3)						

3.5.4 CONTROL DE DOCUMENTOS

3.5.4 Manual de Calidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.5.4.1	¿El manual de calidad es la guía para realizar todas las actividades diarias en la empresa?					
3.5.4.2	¿El manual de calidad incluye lo relacionado a los procesos para ejecutar lo relacionado a la productividad y calidad?					
3.5.4.3	¿El manual de calidad hace referencia a todos los procedimientos documentados?					
3.5.4.4	¿El manual de calidad contiene una descripción de la interacción y secuencia de todos los procesos clave?					
3.5.4.5	¿El manual de calidad contiene una descripción de la interacción y secuencia de los procesos relacionados con los proyectos y / o programas de productividad y calidad?					
3.5.4.6	¿Se lleva un control de los documentos contenidos en el manual de calidad?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.5.4)						

3.5.5 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD.

3.5.5 Control de Documentos						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.5.5.1	¿Se elaboran procedimientos para la aprobación y adecuación antes de su emisión, de los documentos de los proyectos y programas de productividad y calidad?					
3.5.5.2	¿Se elaboran procedimientos para la revisión, actualización y re-aprobación de dichos documentos?					
3.5.5.3	¿Se elaboran procedimientos para la identificación del estado vigente de dichos documentos?					
3.5.5.4	¿Se asegura que las ediciones pertinentes de estos documentos aplicables estén disponibles en los puntos de uso?					
3.5.5.5	¿Se asegura que los documentos de origen externo sean identificados y controlados para su distribución?					
3.5.5.6	¿Se aplica una identificación adecuada de los documentos obsoletos (si estos se conservan para cualquier propósito)?					
3.5.5.7	¿Se previene el uso no intencionado de los documentos obsoletos (si estos se conservan para cualquier propósito)?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.5.5)						

3.5.6 Control de registros de calidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.5.6.1	¿Se mantienen registros de productividad y calidad para proporcionar evidencia del cumplimiento con los requisitos y operación efectiva de los programas de productividad y calidad?					
3.5.6.2	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la identificación de los registros de productividad y calidad?					
3.5.6.3	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para el almacenamiento de los registros de productividad y calidad?					
3.5.6.4	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la recuperación de los registros de productividad y calidad?					
3.5.6.5	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la protección de los registros de productividad y calidad?					
3.5.6.6	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para el tiempo de retención de los registros de productividad y calidad?					
3.5.6.7	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la disposición de los registros de productividad y calidad?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.5.6)						
Total de puntos obtenidos (3.5) (3.5.1 + 3.5.2 + 3.5.3 + 3.5.4 + 3.5.5 + 3.5.6)						

3.6 REVISION.

3.6.1 INFORMACION DE ENTRADA DE LA REVISIÓN.

3.6 Revisión

3.6.1 Información de entrada de la revisión						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.6.1.1	¿La información de entrada de la revisión incluye el desempeño actual y las oportunidades de mejora relacionadas con los resultados de las auditorias?					
3.6.1.2	¿La información de entrada de la revisión incluye el desempeño actual y las oportunidades de mejora relacionadas con la retroalimentación del cliente?					
3.6.1.3	¿La información de entrada de la revisión incluye el desempeño actual y las oportunidades de mejora relacionadas con el desempeño de los procesos y conformidad del producto?					
3.6.1.4	¿La información de entrada de la revisión incluye el desempeño actual y las oportunidades de mejora relacionadas con el estado de las acciones correctivas y preventivas?					
3.6.1.5	¿La información de entrada de la revisión incluye el desempeño actual y las oportunidades de mejora relacionadas con las acciones de seguimiento sobre las anteriores revisiones por la dirección?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.6.1)						

3.6.2 INFORMACION DE SALIDA DE LA REVISIÓN.

3.6.2 Información de salida de la revisión						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
3.6.2.1	¿La información de salida de la revisión de la dirección incluye acciones relativas al mejoramiento de los programas y proyectos de productividad y calidad y sus procesos?					
3.6.2.2	¿ La información de salida de la revisión de la dirección incluye acciones relativas al mejoramiento del producto con relación a los requerimientos del cliente?					
3.6.2.3	¿ La información de salida de la revisión de la dirección incluye acciones relativas al mejoramiento de la administración de los recursos asignados a los proyectos y programas de productividad y calidad?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (3.6.2)						
Total de puntos obtenidos (3.6) (3.6.1 + 3.6.2)						

Total de puntos obtenidos en la sección 3 (3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4 + 3.5 + 3.6)	

SECCIÓN 4. – INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

4.1 Provisión de los recursos

4.1 Provisión de los recursos						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
4.1.1	¿La empresa identifica y proporciona, de manera oportuna, los recursos necesarios para implantar y mejorar los proyectos y programas de productividad y calidad?					
4.1.2	¿Los recursos se identifican y proporcionan de manera oportuna para realizar todas las actividades cotidianas de la empresa?					
4.1.3	¿La empresa enfoca sus recursos para lograr la satisfacción del cliente externo?					
4.1.4	¿La empresa proporciona recursos para lograr la satisfacción de todos los empleados?					
4.1.5	¿La empresa establece un control y auditoria de sus recursos para asegurar la rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (4.1)						

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Asignación de personal

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Asignación de personal						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
4.2.1	¿Todas las personas que trabajan en la empresa tienen definidas responsabilidades en los proyectos y programas de productividad y calidad?					
4.2.1	¿Todas las personas que trabajan en la empresa tienen definidas responsabilidades con relación a las funciones propias de su puesto?					
4.2.3	¿El personal que tiene asignación de responsabilidades definidas en los proyectos de productividad y calidad, es competente con relación una educación, capacitación, habilidades y experiencia aplicable?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (4.2.1)						

4.2.2 Capacitación, conciencia y competencia

4.2.2 Capacitación, conciencia y competencia						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
4.2.2.1	¿La empresa identifica las necesidades de competencia y capacitación del personal que desempeña actividades que afectan a la calidad y a la productividad?					
4.2.2.2	¿Los programas de capacitación para desempeñar las funciones propias de su puesto, se contemplan para todos los miembros de la empresa?					
4.2.2.3	¿Los programas de capacitación para desempeñar las funciones que se les han asignado en los proyectos y programas de productividad y calidad, se contemplan para todos los miembros de la empresa?					
4.2.2.4	¿Se capacita al personal de recién ingreso o cuando existe un cambio de puesto en lo referente a las funciones de su puesto y a las funciones de productividad y calidad?					
4.2.2.5	¿La empresa cuenta con esquemas para evaluar la efectividad de la capacitación suministrada?					
4.2.2.6	¿La empresa asegura que los empleados estén conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de productividad y calidad?					
4.2.2.7	¿La empresa mantiene registros apropiados de las responsabilidades de cada puesto?					
4.2.2.8	¿La empresa mantiene registros apropiados de educación, experiencia, capacitación y evaluaciones de cada uno de sus empelados?					
4.2.2.9	¿La empresa cuenta con procedimientos para controlar dichos registros?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (4.2.2)						
Total de puntos obtenidos (4.2) (4.2.1 + 4.2.2)						

4.3 Instalaciones

4.3 Instalaciones						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
4.3.1	¿La empresa identifica, proporciona y mantiene el espacio para el trabajo y las instalaciones necesarias para alcanzar la conformidad del producto o servicio?					
4.3.2	¿La empresa identifica, proporciona y mantiene el equipo, hardware y software para alcanzar la conformidad del producto o servicio?					
4.3.3	¿La empresa identifica, proporciona y mantiene los servicios de apoyo para alcanzar la conformidad del producto o servicio?					
4.3.4	¿La localización de las instalaciones es accesible para los clientes y proveedores?					
4.3.5	¿Las áreas de espera y las áreas de estacionamiento son las apropiadas para que los clientes y proveedores se sientan en un ambiente confiable?					
4.3.6	¿Las áreas de espera y las áreas de estacionamiento cuentan con la señalización adecuada?					
4.3.7	¿Las instalaciones físicas le comunican al cliente que la empresa será capaza de satisfacer sus necesidades?					
4.3.8	¿Cuándo se hace una modificación a las instalaciones, estas permiten lograr mayor satisfacción al cliente externo y a los empleados?					
4.3.9	¿Todas las instalaciones físicas de la empresa se encuentran limpias y en orden?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (4.3)						

4.4 Ambiente de Trabajo

4.4 Ambiente de Trabajo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
4.4.1	¿Se culpa a los trabajadores de la mala calidad o baja productividad?					
4.4.2	Para aumentar la productividad, ¿Se trabaja en equipo para detectar áreas de oportunidad?					
4.4.3	¿Cuándo hay problemas de calidad o productividad se reconoce que el problema pudiera estar dentro de la empresa?					
4.4.4	¿La relación con el sindicato no afecta la operación, perjudica las entregas, la calidad del producto o servicio o la productividad?					
4.4.5	¿Se fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre todas las áreas?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (4.4)						

Total de puntos obtenidos en la sección 4 (4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4)	

SECCIÓN 5. – INDICADORES SOBRE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

5.1 Planeación para la ejecución de los procesos

5.1 Planeación para la ejecución de los procesos						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.1.1	¿Se establecen objetivos de productividad y calidad para el producto, servicio, proyecto, contrato?					
5.1.2	¿Los productos y servicios se elaboran o realizan de acuerdo a procesos documentados?					
5.1.3	¿Se proporcionan recursos e instalaciones especificas para la elaboración o realización del producto o servicio?					
5.1.4	¿La elaboración o realización del producto o servicio se lleva a cabo de acuerdo a procesos de verificación, validación y criterios de aceptación?					
5.1.5	¿Existen registros de la conformidad de los procesos y del producto o servicio resultante?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.1)						

5.2 Procesos relacionados con el cliente

5.2.1 Identificación de los requerimientos del cliente

5.2 Procesos relacionados con el cliente

5.2.1 Identificación de los requerimientos del cliente						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.2.1.1	¿La empresa identifica los requerimientos del producto o servicio especificados por el cliente, incluyendo los requerimientos de disponibilidad, entrega y soporte?					
5.2.1.2	¿La empresa identifica los requerimientos del producto o servicio no especificados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o intencionado?					
5.2.1.3	¿La empresa identifica las obligaciones en relación con el producto o servicio, incluyendo los requisitos regulatorios y legales?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.2.1)						

5.2.2 revisión de los requerimientos del producto o servicio

5.2.2 revisión de los requerimientos del producto o servicio						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.2.2.1	¿La empresa revisa los requisitos especificados con el cliente antes de comprometerse a proporcionar un producto o servicio?					
5.2.2.2	¿La empresa se asegura que los requisitos o especificaciones del producto o servicio hayan sido entendidos claramente?					
5.2.2.3	¿Cuándo el cliente no suministra una declaración escrita de los requisitos o especificaciones, estos son confirmados antes de su aceptación?					
5.2.2.4	¿Se resuelve cualquier diferencia entre los requisitos o especificaciones del contrato p pedido con los expresados previamente en la oferta o cotización?					
5.2.2.5	¿La empresa tiene la capacidad de cumplir con todos los requisitos o especificaciones de sus clientes?					
5.2.2.6	¿Cuándo cambian los requisitos o especificaciones del producto o servicio, la empresa se asegura que se modifique la documentación correspondiente?					
5.2.2.7	¿La empresa se asegura que el personal involucrado tenga conocimiento de los requisitos o especificaciones modificadas?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.2.2)						

5.2.3 Comunicación con el cliente

5.2.3 Comunicación con el cliente						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.2.3.1	¿Los puntos de vista de los clientes, se incorporan en la optimización y mejoramiento de los procesos, productos y servicios de la empresa?					
5.2.3.2	¿Cuándo se hace una modificación a los sistemas, métodos y procedimientos, estos permiten lograr mayor satisfacción al cliente?					
5.2.3.3	¿Los empleados que atienden directamente al cliente externo son capaces de concentrarse y evitar interrupciones (telefónicas, de otros compañeros, con la computadora, etc.) cada vez que atiende algún cliente?					
5.2.3.4	¿Los empleados que atienden directamente al cliente externo conocen el estado de animo y las necesidades de este?					
5.2.3.5	¿Todas las personas en la empresa identifican a su cliente interno?					
5.2.3.6	¿Durante la rutina diaria se trabaja para fomentar las relaciones cliente – proveedor en el interior de la empresa?					
5.2.3.7	¿Las quejas de los clientes reciben algún tipo de seguimiento?					
5.2.3.8	¿Las quejas de los clientes reciben algún tipo de acción correctiva para que estos no se vuelvan a presentar?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.2.3)						
Total de puntos obtenidos (5.2) (5.2.1 + 5.2.2 + 5.2.3)						

5.3 Diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios

5.3.1 Planeación del diseño y / o desarrollo

5.3 Diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios

5.3.1 Planeación del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.1.1	¿La planeación del diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios determinan las etapas de los procesos de diseño y desarrollo?					
5.3.1.2	¿La planeación del diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios determinan las actividades de revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y / o desarrollo?					
5.3.1.3	¿La planeación del diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios determinan las responsabilidades y autoridad de las personas que participan en estas actividades?					
5.3.1.4	¿La comunicación de las actividades y responsabilidades es efectiva y clara entre los grupos involucrados en el diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios?					
5.3.1.5	¿La planeación de la información de salida se actualiza conforme progresa el diseño y / o desarrollo de los productos y / o servicios?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.3.1)						

5.3.2 Información de entrada del diseño y / o desarrollo

5.3.2 Información de entrada del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.2.1	¿Los requisitos del producto y / o servicio incluye los requisitos funcionales de desempeño?					
5.3.2.2	¿Los requisitos del producto y / o servicio incluye los requisitos regulatorios y legales aplicable?					
5.3.2.3	¿Los requisitos del producto y / o servicio incluye información aplicable derivada de diseños similares anteriores?					
5.3.2.4	¿Los requisitos del producto y / o servicio incluyen cualquier otro requisito esencial para el diseño y / o desarrollo?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5 3.2)						

5.3.3 Información de salida del diseño y / o desarrollo

5.3.3 Información de salida del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.3.1	¿La información de salida de los procesos de diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios se documentan dé manera que permita su verificación contra la información entrada?					
5.3.3.2	¿ La información de salida de los procesos de diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios cumple con los requisitos de la información de entrada del diseño y / o desarrollo?					
5.3.3.3	¿ La información de salida de los procesos de diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios proporcionan información apropiada para las operaciones subsecuentes como la producción o realización?					
5.3.3.4	¿ La información de salida de los procesos de diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios contiene o hace referencia a los criterios de aceptación de los mismos?					
5.3.3.5	¿ La información de salida de los procesos de diseño y / o desarrollo de productos y / o servicios definen las características esenciales del producto y / o servicio para la utilización segura y correcta?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.3.3)						

5.3.4 Revisión del diseño y / o desarrollo

5.3.4 Revisión del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.4.1	¿Durante las fases adecuadas se realizan revisiones sistemáticas del diseño y / o desarrollo de los productos y / o servicios?					
5.3.4.2	¿En estas revisiones se considera evaluar la capacidad para satisfacer los requisitos previamente establecidos?					
5.3.4.3	¿En estas revisiones se identifican los problemas y se proponen acciones de seguimiento?					
5.3.4.4	¿En dichas revisiones participa representantes de todas las funciones implicadas en las etapas de diseño y / o desarrollo que se esta llevando a cabo?					
5.3.4.5	¿Se cuenta con registros de los resultados de las revisiones y las consecuentes acciones de seguimiento?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.3.4)						

5.3.5 Verificación del diseño y / o desarrollo

5.3.5 Verificación del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.5.1	¿Se realiza una verificación del diseño y / o desarrollo del producto o servicio para asegurar que la salida cumple con los requisitos de entrada?					
5.3.5.2	¿Se registran los resultados de dicha verificación?					
5.3.5.3	¿Se registran los resultados de las subsecuentes acciones de seguimiento?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.3.5)						

5.3.6 Validación del diseño y / o desarrollo

5.3.6 Validación del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.6.1	¿El producto o servicio resultante es capaz de cumplir con los requisitos para el uso intencionado?					
5.3.6.2	¿Esta validación es completada antes de la entrega o implantación del nuevo producto o servicio?					
5.3.6.3	Cuándo no sea posible realizar una validación completa, ¿la empresa realiza una validación parcial (pruebas piloto, por ejemplo) antes de la entrega o implantación del nuevo producto o servicio?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.3.6)						

5.3.7 Control de los cambios del diseño y / o desarrollo

5.3.7 Control de los cambios del diseño y / o desarrollo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.3.7.1	¿Los cambios de diseño y / o desarrollo se identifica, documentan y controlan?					
5.3.7.2	¿Se evalúa el efecto de los cambios en los componentes o en las partes de los productos que se entregan?					
5.3.7.3	¿Dichos cambios son verificados y validados, como sea apropiado y se aprueban antes de su implantación?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.3.7)						
Total de puntos obtenidos (5.3) (5.3.1 + 5.3.2 + 5.3.3 + 5.3.4 + 5.3.5 + 5.3.6 + 5.3.7)						

5.4 Compras

5.4.1 Control de compras

5.4 Compras

5.4.1 Control de compras						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.4.1.1	¿Se controlan los procesos de compras para que garanticen que el producto adquirido es conforme con los requisitos?					
5.4.1.2	¿Se selecciona a los proveedores basándose en la capacidad para proporcionar productos y / o servicios de acuerdo a los requisitos previamente establecidos?					
5.4.1.3	¿Se establecen criterios para la selección y evaluación periódica de los proveedores?					
5.4.1.4	¿Se llevan registros de los resultados de las evaluaciones y las consecuentes acciones de seguimiento?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.4.1)						

5.4.2 Información para las compras

5.4.2 Información para las compras						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.4.2.1	¿Los documentos de compras incluyen los requisitos para la aprobación o calificación del producto o servicio, de los procesos, del equipo y del personal?					
5.4.2.2	¿Los documentos de compras incluyen los requisitos relacionados con los programas o proyectos de calidad y productividad?					
5.4.2.3	¿Se asegura la adecuación de los requisitos especificados contenidos en los documentos de compra antes de su liberación?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.4.2)						

5.4.3 Verificación del producto comprado

5.4.3 Verificación del producto comprado						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.4.3.1	¿Se han implantado procedimientos para realizar la verificación del producto o servicio comprado?					
5.4.3.2	Cuándo la empresa o algún cliente de esta, proponen llevar verificaciones en las instalaciones del proveedor, ¿se especifican los acuerdos de verificación intencionados y los métodos de liberación del producto en la orden de compra?					
5.4.3.3	¿Se realizan auditorias de calidad y productividad a los proveedores más importantes?					
5.4.3.4	¿Se asegura la comunicación permanente con los proveedores?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.4.3)						
Total de puntos obtenidos (5.4) (5.4.1 + 5.4.2 + 5.4.3)						

5.5 Operaciones de producción y servicio

5.5.1 Control de operaciones

5.5 Operaciones de producción y servicio

5.5.1 Control de operaciones						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.5.1.1	¿Se cuenta con información que especifique las características de los productos y / o servicios que se elaboran u ofrecen en la empresa?					
5.5.1.2	¿Se cuenta con la disponibilidad de las instrucciones de trabajo, en las áreas donde así se requiera?					
5.5.1.3	¿Se realiza mantenimiento preventivo al equipo utilizado en las áreas de producción, operaciones y servicio?					
5.5.1.4	¿Se dispone de dispositivos de medición y monitoreo en las áreas de producción, operaciones y servicio?					
5.5.1.5	¿Se realizan actividades de monitoreo para los procesos en las áreas de producción, operaciones y servicio?					
5.5.1.6	Se siguen procesos y procedimientos para la liberación, entrega y actividades aplicables posteriores a la entrega?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.5.1)						

5.5.2 Identificación y rastreabilidad

5.5.2 Identificación y rastreabilidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.5.2.1	¿Existen puntos de control para identificar el estado del producto en relación con los requerimientos de medición y monitoreo?					
5.5.2.2	¿Se llevan a cabo procedimientos para una identificación única del producto?					
5.5.2.3	¿Se aplican procedimientos para identificar el origen de las materias primas?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.5.2)						

5.5.3 Propiedad del cliente

5.5.3 Propiedad del cliente						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.5.3.1	¿La empresa identifica, verifica, protege y mantiene la propiedad del cliente (o delos asociados) proporcionada para su uso o incorporación al producto?					
5.5.3.2	Cuando alguna de estas propiedades se pierde, daña o se encuentra inadecuada para su uso, ¿se registra y se reporta al cliente u asociado?					
5.5.3.3	¿Se siguen políticas para manejar la información confidencial proporcionada por los clientes o por los asociados?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.5.3)						

5.5.4 Conservación del producto

5.5.4 Conservación del producto						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.5.4.1	¿Se utilizan procedimientos para conservar la conformidad del producto y / o servicio de acuerdo a requisitos del cliente durante el procesamiento interno?					
5.5.4.2	¿Se utilizan procedimientos para conservar la conformidad del producto y / o servicios de acuerdo a los requisitos del cliente durante la entrega al destino que se pretende?					
5.5.4.3	¿Se utilizan procedimientos para conservar la conformidad de los componentes o las partes de acuerdo a requisitos del cliente durante el procesamiento interno?					
5.5.4.4	¿Se utilizan procedimientos para conservar la conformidad de los componentes o las partes de acuerdo a los requisitos del cliente durante la entrega al destino que se pretende?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.5.4)						

5.5.5 Validación de los procesos

5.5.5 Validación de los procesos						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas* Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.5.5.1	¿La empresa valida cualquier proceso en las áreas de producción y servicio, donde las deficiencias aparecen después de que el producto este en uso o el servicio se este proporcionando?					
5.5.5.2	Dicha validación, ¿demuestra la capacidad del proceso para alcanzar los resultados planeados?					
5.5.5.3	¿Los procesos se evalúan de acuerdo a alguna metodología?					
5.5.5.4	¿Se realiza una re- evaluación de los procesos una vez que se han corregido las deficiencias?					
5.5.5.5	¿El rendimiento del personal y equipo se evalúa mediante alguna metodología?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.5.5)						
Total de puntos obtenidos (5.5) (5.5.1 + 5.5.2 + 5.5.3 + 5.5.4 + 5.5.5)						

5.6 Control de los dispositivos de medición y monitoreo

5.6 Control de los dispositivos de medición y monitoreo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
5.6.1	¿Los dispositivos y equipos para la medición y monitoreo se calibran periódicamente?					
5.6.2	¿Los dispositivos y equipos para la medición y monitoreo se ajustan periódicamente contra dispositivos trazables a estándares nacionales o internacionales?					
5.6.3	Si no existen dichos estándares, ¿se registran las bases utilizadas para su calibración?					
5.6.4	¿Los dispositivos y equipos para la medición y monitoreo se salvaguardan contra desajustes que puedan invalidar la calibración?					
5.6.5	¿Los dispositivos y equipos para la medición y monitoreo son protegidos contra daño y deterioro durante el manejo y almacenamiento de los mismos?					
5.6.6	¿Se conservan registros de las calibraciones a dispositivos de medición y monitoreo?					
5.6.7	¿Se realizan re – evaluaciones periódicas de la validez de los resultados previos cuando estos de encuentren subsecuentemente fuera de la calibración?					
5.6.8	¿Se llevan registros de las acciones correctivas tomadas?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (5.6)						

Total de puntos obtenidos en la sección 5 (5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4 + 5.5 + 5.6)	

SECCIÓN 6. – INDICADORES SOBRE LA MEDICIÓN, EL ANÁLISIS Y LA MEJORA

6.1 Planeación para la medición y el monitoreo

6.1 Planeación para la medición y el monitoreo						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.1.1	¿Se define, planea e implantan actividades de medición y monitoreo para asegurar la conformidad de los productos y servicios y lograr el mejoramiento de los mismos?					
6.1.2	¿Se utilizan técnicas estadísticas para realizar las actividades de medición y monitoreo?					
6.1.3	¿Se utilizan metodologías para realizar actividades de medición y monitoreo?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.1)						

6.2 Medición y monitoreo

6.2.1 Satisfacción al cliente

6.2 Medición y monitoreo

6.2.1 Satisfacción al cliente						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.2.1.1	¿Se emplea una metodología para monitorear información sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente?					
6.2.1.2	¿Se realiza una constante retroalimentación con el cliente?					
6.2.1.3	¿Se realizan encuestas y mediciones regulares de la percepción de los clientes con respecto a los productos?					
6.2.1.4	¿Se utilizan estadísticas que evalúen la opinión del cliente en cuanto al servicio y la calidad de los productos que se le han ofrecido hasta la fecha?					
6.2.1.5	¿Se mantiene un sistema de vistas, llamadas y contactos con los clientes para definir estándares de servicio y vigilar su cumplimiento?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.2.1)						

6.2.2 Auditorias Internas

6.2.2 Auditorias Internas						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.2.2.1	¿La empresa lleva a cabo auditorias internas para determinar si los programas de calidad y productividad han sido eficazmente implantadas y mantenidos?					
6.2.2.2	¿Las auditorias se llevan conforme a un programa y agenda?					
6.2.2.3	¿Las auditorias se llevan a cabo tomando en consideración el estado e importancia de las actividades y las áreas a ser auditadas, así como los resultados de las auditorias anteriores?					
6.2.2.4	¿Se define el alcance, la frecuencia y la metodología de las auditorias internas?					
6.2.2.5	¿Las auditorias internas son levadas a cabo por personal distinto de aquellos que desarrollan la actividad auditada?					
6.2.2.6	¿Se sigue un procedimiento documentado que incluya las responsabilidades y requisitos para llevar a cabo las auditorias internas?					
6.2.2.7	¿Este proceso asegura su independencia, registrando los resultados y reportándolos a la alta dirección?					
6.2.2.8	¿Las acciones correctivas sobre las deficiencias encontradas durante la auditoria son realizadas oportunamente?					
6.2.2.9	¿Las acciones de seguimiento, incluyen la verificación de la implantación de la acción correctiva y el reporte de los resultados de verificación?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.2.2)						

6.2.3 Medición y monitoreo de procesos

6.2.3 Medición y monitoreo de procesos						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.2.3.1	¿Se aplica una metodología para la medición y monitoreo de aquellos procesos necesarios para cumplir con los requisitos del cliente?					
6.2.3.2	¿Cada proceso cuenta con la capacidad para satisfacer su propósito intencionado?					
6.2.3.3	¿Se asegura que los procesos clave estén siendo controlados conforme a especificaciones previamente establecidas y a las capacidades requeridas?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.2.3)						

6.2.4 Medición y monitoreo del producto o servicio

6.2.4 Medición y monitoreo del producto o servicio						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.2.4.1	¿La empresa mide y monitorea las características del producto o servicio, para verificar que esta cumplan con los requisitos o especificaciones?					
6.2.4.2	¿Estas mediciones y / o monitoreos, se llevan a cabo en etapas apropiadas del proceso de realización del producto o servicio?					
6.2.4.3	¿Se documenta la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación?					
6.2.4.4	¿Los registros de las evidencias indican quien es el responsable de la liberación del producto o servicio?					
6.2.4.5	¿La liberación del producto o entrega del servicio proceden hasta que todas las actividades especificadas hayan sido completadas satisfactoriamente?					
6.2.4.6	¿Cuándo por alguna razón, lo anterior no puede ser llevado a cabo, se solicita la aprobación del cliente para liberar el producto o iniciar el servicio?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.2.4)						
Total de puntos obtenidos en (6.2) (6.2.1 + 6.2.2 + 6.2.3 + 6.2.4)						

6.3 Control de no – conformidad

6.3 Control de no – conformidad						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.3.1	¿El producto no conforme con los requisitos es identificado y controlado para prevenir su uso o entrega no intencionado?					
6.3.2	¿Se sigue un procedimiento documentado para definir las actividades anteriores?					
6.3.3	¿El producto no conforme es corregido y sujeto a re – verificación después de la corrección, para demostrar su conformidad?					
6.3.4	¿Cuándo se detecta un producto o servicio no – conforme después de la entrega o cuando el uso ha comenzado. La empresa toma acciones apropiadas considerando las causas de la no – conformidad?					
6.3.5	¿La rectificación propuesta del producto o servicio no conforme se reporta para evaluación del cliente, usuario final, organismos regulatorios u otros organismos?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.3)						

6.4 Análisis de datos

6.4 Análisis de datos						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.4.1	¿La empresa recopila y analiza datos apropiados para determinar la adecuación y efectividad de los programas y proyectos de calidad y productividad?					
6.4.2	¿La empresa recopila y analiza datos apropiados para determinar la adecuación y efectividad de todos los programas y proyectos vigentes?					
6.4.3	¿La empresa cuenta con una metodología para identificar en que proyectos, programas, productos, servicios, procesos y procedimientos puede realizar mejoras?					
6.4.4	¿La empresa recopila y analiza datos para proporcionar información sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente?					
6.4.5	¿ La empresa recopila y analiza datos para proporcionar información sobre la conformidad con los requisitos del cliente?					
6.4.6	¿ La empresa recopila y analiza datos para proporcionar información sobre las características de los procesos, productos, servicios y sus tendencias?					
6.4.7	¿ La empresa recopila y analiza datos para proporcionar información sobre sus proveedores?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.4)						

6.5 Mejora

6.5.1 Planeación de la mejora continua

6.5 Mejora

6.5.1 Planeación de la mejora continua						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.5.1.1	¿La empresa facilita el mejoramiento continuo a través del uso de la política de calidad, el manual de calidad, los objetivos de calidad y productividad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y las revisiones por parte de la dirección?					
6.5.1.2	¿Se planea y gestiona los procesos necesarios para el mejoramiento continuo dentro de la misma?					
6.5.1.3	¿Se estimula activamente la instrumentación de mejoras sugeridas por todo el personal?					
6.5.1.4	¿Se crea un clima de confianza que facilita la aportación espontánea de nuevas ideas por parte de todo el personal?					
6.5.1.5	¿Se cuenta con un programa de mejora continua en todas las áreas de la empresa?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.5.1)						

6.5.2 Acción correctiva

6.5.2 Acción correctiva						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.5.2.1	¿La empresa diseña acciones correctivas que eliminan las causas de no-conformidad con el fin de evitar su recurrencia?					
6.5.2.2	¿Se sigue un procedimiento documentado para la identificación de las no conformidades (incluidas las quejas de los clientes)?					
6.5.2.3	¿Se sigue un procedimiento documentado para la identificación de las causas de las no conformidades?					
6.5.2.4	¿Se sigue un procedimiento documentado para la evaluación de las acciones que aseguren que las no conformidades no vuelvan a ocurrir?					
6.5.2.5	¿Se sigue un procedimiento documentado para la determinación e implantación de la acción correctiva necesaria?					
6.5.2.6	¿Se sigue un procedimiento documentado para el registro de los resultados de la acción tomada?					
6.5.2.7	¿Se sigue un procedimiento documentado para la revisión de la acción correctiva tomada?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.5.2)						

6.5.3 Acción preventiva

6.5.3 Acción preventiva						
No.	Pregunta	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas Veces (3)	Frecuente mente (4)	Siempre (5)
6.5.3.1	¿La empresa identifica las acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales con el fin de evitar su ocurrencia?					
6.5.3.2	¿Las acciones preventivas tomadas son apropiadas al impacto de los problemas potenciales y sus causas?					
6.5.3.3	¿Se sigue un procedimiento documentado para acciones preventivas que defina los requerimientos para la identificación de las no conformidades potenciales y sus causas?					
6.5.3.4	¿ Se sigue un procedimiento documentado para acciones preventivas que defina los requerimientos para la determinación y aseguramiento de la implantación de acciones preventivas necesarias?					
6.5.3.5	¿ Se sigue un procedimiento documentado para acciones preventivas que defina los requerimientos para el registro de los resultados de la acción tomada?					
6.5.3.6	¿ Se sigue un procedimiento documentado para acciones preventivas que defina los requerimientos para la revisión de la acción preventiva tomada?					
Total de puntos por columna						
Total de puntos obtenidos (6.5.3)						
Total de puntos obtenidos (6.5) (6.5.1 + 6.5.2 + 6.5.3)						

Total de puntos obtenidos en la sección 6 (6.1 + 6.2 + 6.3 + 6.4 + 6.5)	

SECCIÓN 7. – INDICADORES SOBRE EL CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA

7.1 Competidor más importante

7.1 Competidor más importante			
¿Conoce usted la siguiente información relacionada con su competidor más importante?		SÍ	NO
7.1.1	Dirección, numero telefónico y numero de fax		
7.1.2	Numero de empelados		
7.1.3	Tamaño de la empresa (m2)		
7.1.4	Antigüedad de la empresa		
7.1.5	Dirección de su pagina web		
7.1.6	Producto (s) o servicio (s9 con el que compite		
7.1.7	Porcentaje de participación en el mercado		
7.1.8	Ventas anuales ($)		
7.1.9	Ventas anuales (unidades)		
7.1.10	Numero total de clientes		
7.1.11	Nombre de los clientes más importantes		
7.1.12	Nombre del sistema de información (software) que utilizan para realizar sus operaciones		
7.1.13	Numero de vehículos propios que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.1.14	Tipo de vehículos propios que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.1.15	Numero de vehículos rentados que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.1.16	Tipo de vehículos rentados que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.1.17	Programas, proyectos o sistemas de calidad y / o productividad que se tengan implantados en la empresa de su principal competidor		
7.1.18	Nombres de dichos proyectos, programas o sistemas		
Total de puntos obtenidos en la sección (7.1)			

7.2 Segundo competidor más importante

7.2 Segundo competidor más importante			
No.	Pregunta	SÍ	NO
7.2.1	Dirección, numero telefónico y numero de fax		
7.2.2	Numero de empleados		
7.2.3	Tamaño de la empresa (m2)		
7.2.4	Antigüedad de la empresa		
7.2.5	Dirección de su pagina web		
7.2.6	Producto (s) o servicio (s9 con el que compite		
7.2.7	Porcentaje de participación en el mercado		
7.2.8	Ventas anuales ($)		
7.2.9	Ventas anuales (unidades)		
7.2.10	Numero total de clientes		
7.2.11	Nombre de los clientes más importantes		
7.2.12	Nombre del sistema de información (software) que utilizan para realizar sus operaciones		
7.2.13	Numero de vehículos propios que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.2.14	Tipo de vehículos propios que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.2.15	Numero de vehículos rentados que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.2.16	Tipo de vehículos rentados que utilizan para realizar la entrega de los productos a los clientes		
7.2.17	Programas, proyectos o sistemas de calidad y / o productividad que se tengan implantados en la empresa de su principal competidor		
7.2.18	Nombres de dichos proyectos, programas o sistemas		
Total de puntos obtenidos en la sección (7.2)			
Total de puntos obtenidos en la sección 7 (7.1 + 7.2)			

DE INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO		
1.16	Fecha entrega del cuestionario.	19 de julio de 2002
1.17	Fecha de inicio de la evaluación.	
1.18	Fecha de terminó de la evaluación.	
1.19	Instrumento No.	
1.20	Calificación obtenida (secciones 1 - 7).	
1.21	Productividad total.	

FAVOR DE SEGUIR LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:

LAS SECCIONES 1 Y 8 SE LLENAN LAS TABLAS CON LOS DATOS QUE SE SOLICITAN, LA INFORMACIÓN QUE NO SE DISPONGA O NO APLIQUE SE COLOCA LA OBSERVACIÓN QUE SE CONSIDERE PERTINENTE.

LAS SECCIONES DE LA 2 A LA 6, MARCAR CON UNA CRUZ O UN TACHE (X) LA OPCION QUE MEJOR CONTESTE A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS ELABORADAS, LA OPCION NUNCA SE UTILIZA TAMBIEN PARA LAS PREGUNTAS QUE NO APLICAN A SU EMPRESA.

LA SECCION 7 SE LLENA CONTESTANDO AFIRMATIVAMENTE O NEGATIVAMENTE A CADA UNA DE LAS PREGUNTAS, LAS CUALES SE RELACIONAN CON EL CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE SU PRINCIPAL O SEGUNDO COMPETIDOR TACHANDO LA COLUMNA QUE CORRESPONDA.

GRACIAS

BIBLIOGRAFÍA

Austin, Nancy K., Peters, Thomas J., Pasión por la Excelencia, Un Liderazgo Diferente, Decimoquinta Edición, Ed. Lasser Press, México, D. F., 1986.

Berry, Leonard L., Discovering the Soul of Service, Ed. Free Press, 1 ª. Edición, New York, NY, 1999.

Berry, Leonard L, Parasuraman, A., Marketing Services, Competing Through Quality, Ed. Free Press, 1 ª. Edición, New York, NY, 1991.

Buzzell, Robert D., Gale, Bradley T., The PIMS Principles, Ed. Free Press, 1 ª. Edición, New York, NY, 1987.

Chase, Richard B., and Stewart Douglas M., "Mistake Proofing: Designing Errors Out, Portland Oregon: Productivity Press, 1995.

Christopher, William F., Thor, Carl G., Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Productivity Press, 1ª. Edicion, Portland Oregon, 1993. Cap. Innovative Management Tools for Changing Utility Industry por Connell, David, W. E, Donald, Bennett, Jr..

Colin, Armistead, Graham Clark, Servicio y Dedicación al Cliente, Respuesta al mayor reto empresarial de los años 90., Biblioteca de Empresa Financial Times. Ed. FOLIO, S. A., 1994.

Cottle, David, El Servicio Centrado en el Cliente, Ed. Díaz de Santos, S. A., 1 ª. Edición, Madrid, España, 1991.

Davenport, Thomas H., Process Innovation, Reengineering Work Through Information Technology, 1 ª. Ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993.

Drucker, Peter. What Business Can Learn from Nonprofits, Harvard Business Review, July – August 1989, pp. 88 – 93.

Grant, Alan W. H., and Schlesinger, Leonard A., Realize Your Customers Full Profit Potential, Harvard Business Review, September – October 1995, pp. 59 – 72.

Hayes, Bob E., Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use and Statistical Analysis Methods, Ed. ASQC Quality Press, 2 ª. Edición, USA. 1997.

Hayes, Bob E., Como medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico, Oxford University Press, Segunda Edición, 1999.

Heskett, James L., Earl, W. Sasser, Jr., Schlesinger, Leonard A., The Service Profit Chain, Ed. Free Press, 1 ª. Edición, New York, NY, 1997. Cap. I. Setting the Record Straight.

Heskett, James L., Jones Thomas O., Loveman Gary W., Earl, W. Sasser, Jr., Schlesinger, Leonard A., Putting the Service – Profit Chain to Work, Harvard Business Review, March – April 1994, pp. 164 – 174.

Horovitz, Jacques, Los siete secretos del servicio al cliente, Biblioteca de Empresa Financial Times. Ed. Prentice Hall, 2000.

Horovitz, Jacques and Jurgens, Panak M., La Satisfacción Total del Cliente I, La excelencia en la calidad de los productos, Biblioteca de Empresa Financial Times. Ed. FOLIO, S. A., 1994.

Horovitz, Jacques and Jurgens, Panak M., La Satisfacción Total del Cliente II, La excelencia en la calidad de los productos, Biblioteca de Empresa Financial Times. Ed. FOLIO, S. A., 1994.

Iman, Ronald L., A Data - Based Approach to Statistics, Ed. Duxbury Press, 1 ª. Edición, Belmont, California, 1995.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "Putting the Balanced Score Card to Work", Harvard Business Review, September – October 1993, pp. 134 – 149.

Meade Monteverde, Daniel, Calidad Total, Dirección de Comunicación, Universidad Virtual del tecnológico de Monterrey, 1 ª. Edición, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1999.

Mintzberg, Henry, Minztberg y la Dirección, Ed. Díaz de Santos, S. A., 1 ª. Edición, Madrid, España, 1991. Cap. 16. Una nota sobre esa fea palabra "eficiencia".

Montgomery, D. (1991). Control Estadístico de la Calidad. Grupo Editorial Ibero América. México. D. F.

Reichheld, Frederick F., and Sasser, W. Earl, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September – October 1990, pp 105 – 111.

Rosander, A. C., Los Catorce Puntos de Deming Aplicados a los Servicios, Ed. Díaz de Santos, S. A., 1 ª. Edición, Madrid, España, 1994. Cap. III.

Rust, Roland T., Zahorik, Anthony J., Keningham, Timothy L., Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, Journal of Marketing, April 1995., pp. 59 – 72.

Tschohl, J. Servicio al Cliente, El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. Editorial PAX, México. Tercera Edición. 2001.

Tschohl, J. Calidad en el Servicio al Cliente en Internet, La clave del éxito en el comercio electrónico. Editorial PAX, México. Primera Edición. 2001.

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., Berry, Leonard L., Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations, Ed. Free Press, 1 ª. Edición, New York, NY, 1990. Cap. I. Service Leadership Spell Profits.

Salesforce.com Hace más fácil administrar las relaciones con el cliente. Concepto CRM.
Customer-service.com pagina dedicada al Instituto de Calidad en el Servicio.

ACERCA DEL AUTOR

Originario de la Cd. De Monterrey, Nuevo León y nacido en 1958. Ingresé a la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Autónoma de Nuevo León donde obtuve el titulo de Ingeniero Químico en 1983.

Combino mis actividades laborales con el ejercicio profesional independiente realizando Consultorías y Capacitación en Calidad y Productividad como asociado de Bufete de Consultoría Integral y Servicios Empresariales, S.C. en la región Sureste, y a empresas privadas y publicas tales como Secretaría de Salud, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos.

Con maestría en Sistemas de Calidad y Productividad en el ITESM, amplío mas mis expectativas, ya que he obtenido conocimientos relevantes que en un momento dado serán aplicados en las áreas de trabajo de consultoría con información muy actualizada.

Experiencia como auditor en sistemas de calidad:

Aprobación del examen escrito de conocimientos como Auditor en Sistemas de Calidad conforme a la NORMA NMX-CC-8 / ISO 10011-2 para Calidad Mexicana Certificada, A. C. presentado el día 06 de Septiembre de 1996.

Certificado de aprobación para calificar como Auditor Interno en la evaluación de implantación y aplicación de la norma ISO 9000 / NMX-CC por la Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos y Electricistas A. C. y el Instituto

Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad presentado el 18 de Mayo de 1996.

Registro aprobatorio del curso de capacitación para Lead Assessor ante el Governing Board of the National Registration Scheme of Assessors of Quality Systems, por P.E. BATALAS en Octubre de 1994.

Certificado como Auditor Interno en Calidad por la Cia. Qualitec Internacional S. A. De C. V. en Enero de 1993.

Experiencia docente:

Inducción a la Calidad,

Introducción al Sistema de Aseguramiento de la Calidad,

Normas ISO 9000,

Normas ISO 14000,

Metodología de Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad,

Manual de Calidad y Planes de Calidad,

Formación de Auditores Internos en Calidad,

Auditores Internos ISO 14000,

Control Estadístico del Proceso,

Normalización y Metrología,

Calidad Total.

Experiencia como asesor y consultor:

Dedicado también a asesorar y capacitar a empresas fabricantes de bienes y proveedoras de servicios ayudándolas en su Sistema de Administración de la

Calidad y medio ambiente a través del desarrollo e implantación de Sistemas de Calidad apoyados en normas ISO 9000 / NMX-CC y ISO 14000.

Principales aptitudes:

Importantes logros en la implantación del Sistema de Calidad del C. P. G. Nuevo Pemex, actualmente certificado ISO 9002 / NMX-CC-004.

Conocimientos prácticos y teóricos de Normas Internacionales y Nacionales de Calidad.

Participación como auditor interno, auditor externo de segunda parte y auditor líder en auditorias internas.

Excelentes habilidades de comunicación y exposición de temas afines a los Sistemas de Calidad, Productividad y Competitividad.

Experiencia profesional:

A la fecha laboro como Ingeniero de Operación en la Plataforma Marina Akal C8 dedicada al endulzamiento y Procesamiento del Gas Amargo que se obtiene de la Sonda de Campeche de Pemex Exploración y Producción.

Hasta fines del 2001 laboré como Ingeniero de Procesos en la Superintendencia de Ingeniería de Procesos y Proyectos del Centro Procesador de Gas Nuevo Pemex y en la coordinación del Proceso de Re-certificación del Sistema de Calidad ISO 9002 y el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 obtenidas en Mayo y Junio del 2001.

En 1997 participé como ingeniero de arranque, colaborando en la puesta en operación y haciendo labores de turno de la planta Fraccionadora de Hidrocarburos 2.

En 1993, fui designado para participar en la coordinación de la implementación del Sistema de Calidad del Centro de Trabajo del Complejo Petroquímico Nuevo Pemex, obteniéndose la certificación ISO 9002 en diciembre de 1996.

En 1990, laboré comisionado al Complejo Petroquímico de Pajaritos para el arranque y puesta en operación de la primer planta de Metil-terbutil-éter (MTBE) del país.

En 1989, laboré en el área de Ingeniería de Procesos.

De 1983 a 1988 laboré como ingeniero de arranque, puesta en operación y de turno en las siguientes plantas:

Endulzadora de Condensados Amargos 1.

Endulzadoras de Gas y Recuperadoras de Azufre 1 y 2.

Fraccionadora de Hidrocarburos 1.

En 1983 formé parte de la tripulación que contrató Pemex para el arranque y puesta en operación del Complejo Petroquímico Nuevo Pemex, hoy llamado Complejo Procesador de Gas Nuevo Pemex en Villahermosa, Tabasco.

Escolaridad:

Maestría: **Sistemas de Calidad y Productividad**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey **2001**

Diplomado: **Optimización y Productividad**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey **2000**

Postgrado: **Calidad - Productividad**

Universidad La Salle. **1996**

Profesional: **Ingeniero Químico**

Universidad Autónoma de Nuevo León **1982**